

ÄRI Richard Bransoni MOODI

ab lugejale 10 suurepärast saladust selle kohta, kuidas
a hoida oma kaubamärki

- Üks: Örrita endast suuremat
- Kaks: Ol, Hipple, hippie shake!
- Kolm: Tingi kõlgega annab kaubelda
- Neli: Muuda töö meelelahutuseks
- Vits: Edenda oma kaubamärki
- Kuus: Naerata kaamerasse
- Sitse: Ära juhi lambakarja, pea kasse
- Kahesa: Kiiremini kui püssikoel
- heksa: Suurus tõepoolest loeb
- enne: Käitu alati rahvamehelikult

KS4.115A

AKAS/NUMERO

NTA

riastus ilo



ÄRI Richard Bransoni MOODI

s Dearlove

ÄRI Richard Bransoni

MOODI

Maailma suurima kaubamärgikuninga 10 saladust

DES DEARLOVE

ÄRI Richard
Branson
moodi

**Maailma suurima
kaubamärgikuninga
10 saladust**

Originaali tiitel:

DES DEARLOVE

Business the Richard Branson Way

10 Secrets of the World's Greatest Brand Builder

Tõlkinud LHK Keeleteenused OÜ

Toimetanud AIRA KONS

Kaane kujundanud TIINA ALVER

Kaanefoto: REIJO JUURINEN/Pildipank

Tüpoograafia ja teostus: MAAJA KUKERMAN

© 1999 Des Dearlove

Kõik õigused kaitstud.

Kirjastamis- ja levitamisõigust omab:

AMACOM,

1601 Broadway, New York, NY 10019

BUSINESS THE RICHARD BRANSON WAY:

10 Secrets of the World's Greatest Brand-Builders

Copyright © 1999 Des Dearlove. Published by AMACOM,

a division of the American Management Association, International,

New York. All rights reserved.

Kirjastus Ilo

Madara 14, Tallinn 10612

tel. 661 0553

faks 661 0556

ilo@ilo.ee

www.ilo.ee

Ilo Print

Madara 14, Tallinn 10612

tel. 661 0351

faks 661 0352

© Tõlge eesti keelde AS Kirjastus Ilo, 2001

© Kujundus AS Kirjastus Ilo, 2001

ISBN 9985-57-330-7

Sisukord

Tähelepanu 7

Ülevõtte 9

Richard Bransoni elu ja aeg 15

Üks: Õrita endast suuremat

31

Enne väliste õritamist on Virginile peaaegu et kreedoks, kuid mängib suurt rolli ka Bransoni edukuses.

Kaks: Ol, Hipple, hippie shake!

43

Bransoni stiil ja nonkonformistliku käitumise tõttu kutsutakse Bransoni "hippiefilosoofiks".

Kolm: Tingi: kõlgega annab kaubelda

59

Üheks Richard Bransoni vähem tuntud oskuseks on tema nugarerav äärmuslik tehnika.

Neli: Muuda töö meelelahutuseks

69

Õnneva töökultuuri loomine on parim vahend edukate töötajate moodustamiseks ja hoidmiseks ning tähendab ühtlasi, et neile pole sel juhul üldiselt palju maksta.

Viis: Edenda oma kaubamärki

81

Edenda oma kaubamärki eest hooli, ja see jääb kestma. Branson usub, et edukas, kui pole ohustatud kaubamärgi terviklikkust, on ta lõputult edukas.

Kuus: Naerata kaamerasse

91

Media vahetult on suurepärase tee oma äritegevuse reklaamimiseks. Iga kord, kui Bransonit pilt ilmub ajalehes või ajakirjas, reklaamib see Virgini kaubamärki.

Seitse: Ära juhi lambakarja, pea kasse 107

Selle asemel, et lasta inimestel endale pimesi järgneda, toetub Branson oma oskusele saada väljakutset pakkuva tööõhkkonna loomisega inimestelt parimad töötulemused.

Kaheksa: Kiiremini kui püssikuul 119

Kui võimalus ennast välja pakub, tegutseb Branson kiiresti. Ta on loonud erakordselt lühikesed otsuste tegemise ketid.

Üheksa: Suurus tõepoolest loeb 129

Mõtle suurejooneliselt, kuid hoia kõik väiksena. Firmade käivitamine on Virgini spetsialiteet.

Kümme: Käitu alati rahvamehelikult 139

Richard Bransoni põhiline anne on rahvamehelik käitumine. See on tema kestva edu ja populaarsuse tõeline saladus.

Kuidas luua kaubamärki Richard Bransoni moodi 149

Lõppsõna 155

Register 157

Tänusõnad

Olen kaugel mõttest, nagu võiks see raamatuke pakkuda rahuldavat analüüsi selle kohta, kuidas Richard Bransonil on õnnestunud nii pikki aastaid edukas olla. Lõpuks pole aga, olenemata sellest, kas näete temas habetunud ristirüütli või lihtsalt karvasenäolist kapitalisti, võimalik eirata järeldust, et ta on märkimisväärne isiksus. Kolm aastakümnet on ta pimestanud Suurbritannia ärilavasid unikaalse seguga tõelisusest ja stiilsusest. Kui mitte muud, siis on ta toonud vähemalt värvi ja meelelahutust arvutu hulga kogu maailmas tegutsevate äriajakirjanike muidu nii hallivõitu ellu. Selle eest, Richard, minu südamlíkem tänu.

Selle raamatu jaoks materjali kogudes röövisin ma nii artiklitest kui kahest suurepärasest biograafiast kokku tõelise aardeleiu. Erit tänulik olen ma selle eest Mick Brownile ja Tim Jacksonile, kelle raamatud said suurteks innustajateks; Alan Mitchellile Amrop Internationalist; ning neile tuhandetele inimestele, kes on aastate vältel Bransonit intervjuerinud ja analüüsinud.

Samuti sooviksin tänada Stephen Coomberit tema uurimuste ja ülevaadete eest, ning Mark Allinit, Richard Burtonit ja Catherine Meyricki Clipstone Publishingist nende kannatlikkuse eest. (Jõudsime eduka lõpuni.) Lõpuks tahaksin tänada Stuart Crainerit hunnitu jõel veedetud päeva eest.

DES DEARLOVE

August 1998

Eessõna

Juhtimisgurud kõnelevad meile, et kaasaegses ärimaailmas on õppimine konkurentsitandril saadava ülekaalu allikaks. Juhid peavad pidevalt omandama uusi oskusi ja tehnikaid, et olla relvis korporatiivseks lahinguks. Organisatsioonid on sunnitud ennast ümber kujundama õppivateks organisatsioonideks, kus õppimine on kesksel kohal nii nende olemasolus kui kultuuri loomisel. See kõik on kahtlemata õige – vähemalt teoreetiliselt. Kuid tegelikkuses on tõeliselt õppivaid organisatsioone väga vähe. Tõelisus on ka see, et paljud tegevjuhid pole just kuigi head õppijad. “Edu turul sõltub üha rohkem õppimisest, kummatigi ei tea paljud inimesed, kuidas õppida. Ja veelgi enam, need organisatsiooni liikmed, keda paljud peavad endastmõistetavalt parimateks õppijateks, pole seda tegelikult mitte,” ütleb Chris Argyris¹ *Harvard Business School*ist. Üks Äritee seeria taotlustest ongi aidata tegevjuhte õppida, andes neile võimaluse õppida parimatelt.

See võib näida ülimalt auahne eesmärgina. Kuid mõelge sellele, kuidas juhid õpivad. Esiteks, nad teevad seda läbi kogemuse. Ometigi, nagu rõhutas Chris Argyris, ei ole kogemus õppimise garantiiks. Te olete kohanud paljusid juhte, kellel on kogu maailma kogemus, kuid piiratud silmaring ja vähe tegelikku tarkust. Nad võivad avalikult välja kuulutada, et neil on kolmkümmend aastat kogemusi,



“Edu turul sõltub üha rohkem õppimisest, kummatigi ei tea paljud inimesed, kuidas õppida.”

kuid sageli on see nende kolmekümneks aastaks kogemus. Kogemus ei vii automaatselt õppimisele. Aastad tiksusid edasi, kuid neid ei saa tingimata võrdsustada tarkusega.

Teiseks õppimiseallikaks on tegevjuhtidele koolitusprogrammid. Enamik tippjuhtidest on osa võtnud ühest või teisest juhtidele mõeldud ärikoolituse programmist.

Sellisel juhul võimaldavad ärikoolides läbi viidud õpingud ja analüütilisuse rõhutamine juhtidel kahtlemata omandada olulisi oskusi. Kuid oskuste diapasoon ja nende praktiline kasulikkus tekitavad pidevalt küsimusi – kõige rohkem nende poolt, kes ärikoolides õpetavad. “Mõte, et te võite võtta nutikad, kuid kogenematused 25-aastased, kes pole kunagi midagi ega kedagi juhtinud, ja teha neist kahe klassitoas veedetud aastaga efektiivsed määndžerid, on naeruväärne,” ütleb strateegiaguru Henry Mintzberg.²

Auväärne Peter Drucker on teine ärikoolide kauaaegne kriitik. “USA ärikoolid, mis on asutatud vähem kui sajand tagasi, on ette valmistanud hästitreenitud kontoriameetnikke,” kirjutas ta juba aastal 1969.³ Ja veelgi lähemas minevikus on ta ette kuulutanud ärikoolide kadu, märkides et, “ärikoolid põevad ennatlikku edu. Nüüd parandavad nad veidi eilset päeva. Halvim on parandada seda, mida ei tasuks üldse parandada.”

Ärikoolid on pühendunud teooriale; äri koosneb aga tegevusest. “Mulle ei avalda muljet diplomid. Need ei tee tööd. Minu hinded polnud sama head kui teistel ja ma ei sooritanud lõpueksameid. Direktor kutsus mu enda juurde ja ütles, et mul tuleb lahkuda. Ütlesin talle, et ma ei taha diplomit. Need on sama väärtusetud kui kinopilet. Pilet vähemalt garanteerib, et sa saad sisse. Diplom ei garanteeri midagi,” ütles Honda asutaja Soichiro Honda.⁴

Üllatava rõhuasetusega märkis endine Chrysleri peadirektor Lee Iacocca: “Formaalne haridus võib teile õpetada väga palju, kuid paljud elu põhilised oskused on

sellised, mille te arendate välja omal käel.” Veelgi enesekindlam oli Avisa kadunud juht ja raamatu *Up the Organization* autor Robert Townsend. “Ärge palgake *Harvard Business School*i lõpetajaid,” hoiatas ta. “Sealne eliit on minu arvates kaotanud mõned kaunid edukuse põhilised eeldused: tagasihoidlikkuse; lugupidamise eesliinil tegutsevate inimeste vastu; sügavama arusaamise äri iseloomust ja seda liiki inimestest, kes suudavad rõõmu tunda selle õitsengust; lugupidamise nende vastu, kes seisavad neist allpool; hindamist leidnud omadused, nagu visadus, töökus, lojaalsus, otsustusvõime, õiglus ja surve all ausaks jäämine.”

Alles hiljaaegu olid ka Bill Gates, *Virgin*i Richard Branson ja *Body Shop*i Anita Roddick kõige rohkem osundatud näited neist, kes jäid ilma ärikoolitusest, kuid sammusid edasi, et jõuda äriedu mäetippudele. “Minu suureks eeliseks, kui ma asusin tegelema *Body Shop*’iga, oli see, et ma polnud iial käinud ärikoolis,” ütleb Anita Roddick. Ka tema firma poleks paigast nihkunud, räägib *1-800-Flowers*i asutaja Jim McCann, kui ta oleks käinud ärikoolis. “Siis oleksin ma mõelnud liiga palju sellele, miks teingut mitte sõlmida,” ütleb McCann.⁵

Kolmas õppimise allikas on õppimine oma kaaslastelt ja kolleegidelt. See on väga võimas. Praegune kasvatamise ja ettevalmistamise trend annab tunnistust sellest, et tippjuhid võivad teiste, nooremate juhtide oskuste arendamisel mängida olulist osa. Aga mis siis, kui teie ülemus on ebaefektiivne ja omakasupüüdlik ning kui tal pole huvi homse päeva talentide väljaarendamise vastu? Aga kui teie ülemus on ebakompetentne? Mis saab siis, kui teie taotlused on kaugelt üle teie ülemuse kompetentsuse tasemest? Kellelt te siis õpite?

Paljude jaoks peitub vastus suurfirmade juhtide bestselleriteks saanud raamatute üha suurenevas hulgas. Tegevjuhid ostavad neid massiliselt. Nad tahavad teada, kuidas töötab tippdirektorite masinavärk. Nad soovivad selle üksikasjalikku kujutamist. Ja reeglipäraselt on nad pettunud. Enamikku peadirektorite kirjutatud raamatuid moonutavad iseenda mina ja tagantjärele tarkus. Neid on kirjutatud variisikud ning nende



Ärikoolid on pühendunud teooriale; äri koosneb aga tegevusest.

vaatus on sama määra kui viirastus. Paljud neist on roosa-
värvilised kiidulaulud karjäärile, mitte juhtimistehnikate objek-
tiivsed uuringud. Nende pakutav õpetus on piiratud, kuid see
ei võta neilt siiski nende meelelahutuslikku väärtust.

Äritee seeria püüab seda lünka täita. See püüab anda ob-
jektivse ülevaate mõnede korporatiivsete suurmeeste äritege-
vusest ja mõtteviisist. Kõikide sarja lülitatud äriliidrite puhul –
olgu see siis Bill Gates, Rupert Murdoch, Richard Branson või
Jack Welch – uurime me nende äritegevusele lähenemise viisi
põhiolemust. Mis muudab nad teistsuguseks? Milles on nen-
de andekus? Ja, mis kõige olulisem: mida on õppida nende
ärilisest edust?

Nagu te edaspidi näete, ei ole need õppetükid kiire üles-
sööstu teadus. Tõepoolest, juhtimine on rohkem rahateenimise
teadus. "Guru? Te leiate siin või seal mõne vääriskivi. Kuid
teate, suurem osa sellest on üsna silmanähtav," ütleb Rupert
Murdoch. "Te astute sisse *Doubleday's* ärikirjanduse osakonda,
vaatate kõiki neid suurepäraseid pealkirju ja kulutate 300 dol-
larit ning viskate need pärast kõik minema." Teooria on nen-
de jaoks, kellel on aega laialt käes. Juhtimine ja äritegevus seis-
neb aga asjade äratagemises. Kui keegi üldse seda teab, on see
Richard Branson.

Märkused

- 1 Argyris, Chris, "Teaching smart people how to learn", *Harvard Business Re-
view*, May-June 1991.
- 2 Mintzberg, Henry, "The new management mind-set", *Leader to Leader*, Spring
1997.
- 3 Drucker, Peter, *The Age of Discontinuity*. Heinemann, London, 1969.
- 4 Crainer, Stuart (editor), *The Ultimate Book of Business Quotations*. Capstone, Ox-
ford, 1997; AMACOM, New York, 1998.
- 5 Bruce, Katherine, "How to succeed in business without an MBA". *Forbes*,
January 26, 1998.

ÄRI Richard
Bransoni
moodi

Richard Bransoni elu ja aeg

Richard Branson on kaasaegses ärimaailmas anomaalne nähtus. Ajastul, milles domineerivad strateegid, on tema oponent. Oma firmaga Virgin Group on ta loonud unikaalse äri-
fenomeni. Ükski kaubamärk pole kunagi varem olnud nii edukalt kasutatav sedavõrd mitmekesise kaupade ja teenuste valiku puhul. Näib, et Virgin'i silmapaistev puna-valge logo on samavõrd elastne kui Mates'i kondoomid – vaid üks paljudest firma poolt propageeritavatest toodetest.¹ Branson on maksimaalne kaubamärgi üleschitaja.

BRANSONI FENOMEN

Filmis "Neli pulma ja üks matus" ütleb üks tegelane naljatamisi oma sõbra kohta, et too on vist küll rikkaim mees Britannias, sõber aga vastab: "Loomulikult mitte. On ju kuninga. Ja sel Bransoni-kutil läheb ka tohutult hästi."

Briti kõige tuntumal ettevõtjal Bransonil on "tohutult hästi" läinud nüüdseks juba rohkem kui kolm aastakümnet. Oma esimese firma asutas ta 16-aastaselt ja 24-aastaselt oli ta miljonär. Nüüd, 40ndates eluaastates, on Branson ajakirja *Forbes* poolt koostatud maailma rikkaimate inimeste nimekirjas alaline olija.

Tema isiklikku varandust hinnatakse 2,7 miljardile, ent täpset numbrit on raske kindlaks teha, sest tema firmad on pidevalt jagunevad ja paljunevad eraettevõtted. Firmasid juhivad

se tei maksustoodside *offshore* trustide kaudu, mis on kõik täiesti seaduslikud ja avalikud, ent kus on raske midagi välja selgitada.

Tänapäeval on Branson ligi 150 kuni 200 firmast koosneva võrgustiku liikumapanev jõud, andes tööd enam kui 8000 inimesele 26 riigis. Tema kaubanduslikud huvid hõlmavad reisimist, hotelle, tarbekaupu, arvutimänge, muusikat ja lennufirmasid. Isegi Virgini pensioni või investeerimisplaani on võimalik osta.

Ent finantsteenused on juba hoopis midagi muud, kui lapsekingades plaadifirma, mis aitas 1980ndatel tuntuks teha punki, andes välja Sex Pistols'i provokatiivse pealkirjaga albumi. Kõik selles plaadis viitas mässumeelsusele, sealhulgas ka Pistols'i tõlgendus Briti hümnile "God Save the Queen"; album aga oligi Bransonile vahend teel edule.

Selleks ajaks oli Virgin võitnud endale juba hipipõlvkonna austuse noore ja tundmatu Mike Oldfieldi nimelise plaadiga *Tubular Bells. Never Mind the Bollocks* oli suurepärase toode Virgini kaubamärgi maksuma panemiseks uue, turrisuukseliste teismeliste põlvkonna seas. Branson oli loonud uuelaadse segu mässumeelsusest ja ärist ning avastanud unikaalse uue kaubamärgi esitlusviisi. Niisugust mudelit on ta seitsaadik korduvalt rakendanud.

Ent Branson on midagi enam kui vaid ärimees. Ta on populaarne avaliku elu tegelane, keda imetlevad ühtviisi nii vanad kui noored. Olles pärit 1960ndatel üles kasvanud ärimeeeste põlvkonnast, on teda kirjeldatud kui "hipikapitalisti". Sellele nimetusele on ta lisanud seikleja maine, püstitades maailmarekordi Atlandi ookeani ületamises ning üritades oma eluga riskides õhupallil ümber maailma lennata.

Tema hulljulged teod väljaspool ärielu on võrreldavad tema jõuliste vermpudega ärielus. Ta on korduvalt kasutanud Virgini kaubamärki agressiivsete turuliidrite ründamiseks või enesega rahulolevate turgude segipaiskamiseks – kõigepealt suured plaadifirmad, seejärel lennufirmad ning üsna hiljuti karastusjoogid ja finantsteenused. Need äriseiklused on firma mitmel korral

peaaegu pankrotti viinud. Ent nende ees on ta pälvinud erilise koha esmalt Briti avalikkuse ja nüüd ka maailma inimeste südames.

Ent avaliku imago varjus on Bransoni teistsugune pale. Vaatamata oma rikkusele jääb Branson ärilistes ambitsioonides järeleandmatuks. Kohati näib ta uusi ettevõtteid käivitavat lausa iga päev. "Halastamatult auahne töönarkomaan," kirjeldab teda üks biograaf.²

Branson väidab, et Virgin sai alguse avalikust telefoniputkast väiksema kapitaliga kui enamik inimesi vajaks ühe rõõmsa õhtupooliku veetmiseks restoranis. Teda ümbritsevad anekdootid ja müüdid. Ometi jääb ärimees Branson ja kaubamärgi ehitusmeister suhtekorralduse suitsukatte varju.

UNIVERSAALNE KAUBAMÄRK

Bransoni suurim ärisaavutus tänini on vaieldamatult maailma esimese universaalse kaubamärgi loomine. Teised kuulsad nimed on muutunud nende poolt kaunistatava toote sünonüümiks: Hooveri tolmuimejad, Coca-Cola ja Levi Strauss on siin kohal ainult mõned näited. Ainult Virgini nimi on ületanud toodete piirid.

Ent kaubamärgi tähelepanuväärsele edule vaatamata tahab Branson meid uskuma panna, et mitte midagi polnud planeeritud. Ta jätab mulje, et Virgini fenomen on üks neist veidra test asjadest, mis inimestega mõnikord lihtsalt juhtub. See ongi osa Bransoni müstikast. See näib ja kõlab nii lihtsana.

"Kui 1969. a. talvel tuli meile oma plaadifirma nime "Slipped Disc" Records asemel pähe hoopiski "Virgin",* oli mul mingi ilmane arusaam sellest, et too nimi on meelde jääv ning kohaldatav ka paljudele teistele noorte jaoks mõeldud toodetele."

* virgin – ingl. k. neitsi. – Toim.



"Halastamatult
auahne
töönarkomaan."

"Virgini firmade edu oleks olnud huvitav jälgida, kui oleksimegi firma nimeks pannud Slipped Disc Records. Slipped Disc Condoms'il poleks ehk sama hästi läinud."

"Virgini firmade edu oleks olnud huvitav jälgida, kui oleksimegi firma nimeks pannud Slipped Disc Records. Slipped Disc Condoms'il poleks ehk sama hästi läinud." Mehele, kelle kogu elu on olnud vaid üksainus suur seiklus, on teravmeelsus tüüpiline. Ärikoolide ja juhtimistooriate otsekohesele kriitikule Bransonile meeldib end kirjeldada kui tavalist inimest tänavalt (vaatamata oma mugavale keskklassi päritolule). Ta on väike poiss, kes suured poisid üle kavaldab. Tema kirjeldus sellest, kuidas tekkis kuulus Virgini logo, näib olevat tüüpiline näide selle kohta, kuidas Virginis asjad toimuvad.

"Kui Virgin Recordsit hakkas saatma edu, tuginesime me oma vaistule..." selgitab Branson. "Esialgu peegeldas muusika hipijastut ning meie logo meie poole seljaga seisvast alasti naisest peegeldas seda samuti. Kui lisandus punkmuusika, tundsin, et vajame krõbedamat kujundit. ... Selleks, et mitte raisata uue imago väljatöötamisele tervet varandust, rääkisin ma ühel päeval meie graafikadisainerile, mida me tahame, ning ta viskas ühe oma sirgeldustest – praeguse kuulsa Virgini kujundi – põrandale. Õnneks korjasin selle tualetti minnes üles."

See kõlab küll niisama möödaminnes öelduna, ent sõnad varjavad endas erakordset ettevõtjalikku mõistust; mõistust, mis kohaldab äritegevuse ajaga, milles ta elab.

KORPORATIIVNE ROKKSTAAR

Branson on midagi enamat kui vaid edukas ärimees. Ta on üks neist uut tüüpi ettevõtjatest, kelle kuulsa inimese staatus ja aukartusetu suhtumine tähendab, et neil on rohkem ühist rokkstaaride kui ärimaailma asustavate "pintsaklipslastega".

Koos Anita Roddicku, jäätisekuulsuste Beni ja Jerryga, Bill Gatesi ja Ted Turneriga on Branson muutunud kultuuriikoo-

niks. Olles uue ärjuhtide polvkonna üks liige, on tema alternatiivne ärifilosoofia Virgini kaubamärgi ligi tõmbavuse ülioluline osa.

Branson ründab meelega turge, kus klienti on järjekindlalt tüüsatud või alateenindatud ning kus konkurents on mõnusaalt mugav. Ta naudib Virgini väljapaiskamist häbematu allajääjana, kes seejärel aga kiiresti jalule tõuseb ja suuräri kanda-dest naksab. Keegi ei mängi Suure Äri Koljatite vastu Taavetit paremini kui Richard Branson. See on turundusstrateegia, mis meeldib miljonitele.

Millel iganes Virgini logo ka ei ilmuks, meelitab ta ligi mõjukate suurettevõtete vastaseid tarbijaid. Branson ise – oma pikkade juuste, hambaid paljastava irvituse ja pöörase käitumisega – on samavõrd kuulus kui firmagi. Võib-olla on ta paremini tuntud kui paljud rokkstaarid, keda ta on aidanud luua. (Ärikooli keeles väljendatuna võib Bransonit pidada firma intellektuaalse kapitali olulisimaks osaks.)

Armastatud või vihatud, Branson on ikkagi üks meie planeedi edukamatest äriinimestest. Ent tema mõju ja populaarsus ulatuvad ärimaailmast tunduvalt kaugemale. Ärimagnaatide seas paistavad nii tema kui Ted Turner silma nii seiklejate kui ka edukate ettevõtjatena. Bransoni äkkrünnakute seas kohale rekordite raamatutes on nii Atlandi ookeani kiireim meritsi ületamine Virgin Atlantic Challengeriga kui mitmed katsed ohupalliga ümber maailma lennata.

Aja jooksul on tal õnnestunud võita brittide poolehoid viisil, millega ükski teine ettevõtja pole varem hakkama saanud. Ta võitles Rahvusloterii muutmise eest mittetulundusettevõtteks, mille tulud läheksid heategevuslikuks otstarbeks; ta juhtis valitsuse keskkonnaalast kampaaniat ja tõi turule Mates'i kondoomid suurendamaks inimeste teadlikkust AIDSi kohta. Tema nägu esineb rahvusliku ajakirjanduse esilehekülgedel ja televi-
sioonis sama sageli kui kuninglik perekondki.

Ent vaatamata sellele, et ta on miljardär ja tal on vaikusse tõmbumiseks isiklik saar Kariibi meres, on Branson ikkagi säilitanud sideme lihtsahvaga. Erinevalt teistest avalikkuse

tähelepanu keskpunktis olevatest kuulsustest, on tal õnnestunud oma privaatsust kaitsta. Me näeme Bransonit ainult siis, kui ta tahab, et me teda näeksime. Ta on ühtmoodi vilunud nii halvast avalikkuse tähelepanust hoidumises kui positiivsete meediakajastuste loomises.

Bransonil on õnnestunud salajas hoida ka oma finantsimpeeriumi sisemist tegevust. 1986. a. paiskas ta Virgini Londoni börsile, aga ainult selleks, et see jällegi tagasi osta, kuna talle ei meeldinud aktsianimekirjas olemisega kaasnevad piirangud. (1987. a. börsikrahi ajal hävis firma väärtusest üleöö miljooneid naelu, mis tugevdas veelgi Bransoni usaldamatust Wall Streeti või Londoni City investeerimiskogukonna pintsaklipslaste vastu ja õhutas kontrolli enda kätte võtma.)

Firma tagasivõtmine eraomandisse on võimaldanud Bransonil kaitsta selle sisetegevust avalikkuse uudistavate pilkude eest. See on võimaldanud tal rajada tavapärastest normidest väga erineva äriimpeeriumi. Traditsioonilise mudeli asemel, kus käputäis tootmisettevõtteid annab aru *holding*firmale, on Virgin laiali puistatud impeerium, mille arvukaid ettevõtteid seob omavahel üksnes Virgini kaubamärk ja millest paljud on ühisettevõtted välisinvestoritega; see on võrgustik, millel peale nime ei tundu omavahel midagi ühist olevat. Üldine ülevaade on ainult Richard Bransonil ja käputäiel tippjuhtidel. Enamik ülejäänud ärijuhte on rahvale tegelikult tundmatud. Korporatsiooni esimees ja rajaja on aga Virgini kaubamärgi oluline osa.

Selles ongi paradoks. Avaliku elu Branson on miljonitele inimestele otsekohe äratuntav. Ta on ettevõtluse lahke ja hoolitsev kuju, mees, kes on teinud karjääri suuri ettevõtmisi alustades ning võites; mees, kes eelistab erksavärvilisi kampsuneid konventsionaalsele lipsule ja ülikonnale. Ent eraelulist Bransonit tuntakse tunduvalt vähem.

Tõepoolest, on täheldatud, et olemas on kaks Richard Bransonit: miljonitele – inimeste lemmik, ning üksnes äripartneritele tuttav lepingusõlmija.

Bransoni mitteametliku eluloo *Virgin King* autori Tim

Jacksoni arvates peaks Bransoni moto olema *ars est celare artem* – kunst peitub kunsti varjamises. See ongi Bransoni juhtimisstiili tuum ning Virgini impeeriumi nurgakivi.

ALGUSAASTAD

Richard Charles Nicholas Branson sündis 18. juulil 1950. Ajaks, mil beebi Richard saabus, olid tema isa Edward Branson ja ema Iva Branson asunud elama Shamley Green'i nimelisse uunsesse külakesse Surrey borsimaaklerite elurajoonis. Kuna Ted Branson oli advokaadikutse omandanud alles hiljuti, oli perel konnal rahaga kitsas ning nad üürisid 12 šillingi eest nädate sopilist ja mõnevõrra lagunenu maja.

Richardi vormikohane haridus oli tavapärane, ta alustas Scitcliffe'i ettevalmistuskoolis. Noor Branson polnud akadeemiliselt meeletatud ja pääses peale lühiajalise kiirkursuse läbimist napilt Stowe'i erakooli.

Olgugi et talle meeldis sport, olid klassikalise briti hariduse peenemad nüansid Bransoni puhul kull raisatud, ent emme loogemus oli tema tulevikukarjääri jaoks hindamatu. Harimootes traditsiooniline kool pakkus täiuslikku haridust meeldiva lühenäneriga noorele mehele, kes asus ehutama armipeetust, mis kasutas omakasupüüdlikult ära süsteemi ründamist. Juba noil noorusaastatel ilmneb Bransoni isemoodi poliitoloogia.

"Elavailmeline noor poiss pääses pärast sisseastumiseksuuniks spetsiaalselt võetud eratunde vaevu poeglase matemaatooli. Hiljem kukkus ta matemaatika eksamil kolm korda läbi. Kõigele vaatamata polnud tal ikkagi mingit kahtlust, et tema eluks kooli juhtimisega paremini toime, kui olemasolev juhtimond. Nii ta siis kirjutaski direktorile märgukirja, visandades oma ettepanekud. Sealhulgas: lubada kuuendikel juua kaks pinti õlut päevas," märgib üks vaatleja.

Kuid Branson ei jõudnud kunagi kuuendasse klassi. Ta langes koolist 16aastasena välja, tema pea oli nii täis mõtteid

a äriksööme, et sinna midagi muud enam sisse ei mahtunud. Sel ajal täheldas tema direktor, et Branson lõpetab kas miljonärina või trellide taga. Ülejäänud, nagu öeldakse, on juba ajalugu (olgugi, et ühel juhul paases ta napilt miljonärina vanglas lõpetamisest).

Veerand sajandit hiljem tuntakse Bransonit üle kogu maailma elavaloomulise ärimereroovlina, kes hakkas lausa vastu üldtunnustatud kogemustele lennuliinide alal ja ilmus suurte plaadifirmade etikettidele; mehe, kes häiris kokakoolahiiglast ja andis Ühendatud Kuningriigi finantsteenuste firmadele nende rahapaigutuse eest täisnaudingut; seiklejana, kes purustas transatlantilise kiirusrekordi; uljaspeast õhupallisõitjana. Linnakõike tuntakse teda aga Taavetina, kes pistis rinda British Airwaysi näolise Koljatiga, kõigi selle räpaste trikkidega – ning võitis. Aga kõik see oleks võinud olla hoopiski teisiti.

OOTEL OLEV MAGNAAT

Bransoni esimesed äriettevõtmised said alguse kooliajal. Koos lapsepõlvesõbra ja kauaaegse äripartneri Nick Powelliga proovis ta oma ärihambaid esmalt papagoide aretamisel ning seejärel jõulupuude kasvatamise peal. Mõlemad ettevõtmised kukusid läbi.

Tema esimene korralik äriettevõte, ajakiri *Student*, sai alguse, kui ta oli 16-aastane, ent ka sel polnud hiilgavat edu. Kuid siis juhtus midagi (ja juhtub kuni siiani). Oma väheste, tegelikult mitte mingisuguste teadmistega popmuusikast, tuli Branson plaadipostimüügifirma idee peale. Kuna ajakirjal oli puudus reklaamidest, avaldas ta seal enda oma.

Oli aasta 1969 ja London oli küps tellimaks muusikat posti teel. Noor ettevõtja hakkas sellest aru saama siis, kui hakkasid saabuma tšekid. Äri kogus hoogu. Richard Branson oli lendu tõusnud.

Suur juhust mängis oma osa ka tema suundumises postimuugist plaadipoodidesse: postitöötajate streik halvendas posti

müügi äri, sundides teda otsima uusi valjupäraseid. 1971. a. avas ta Oxfordi tänaval oma esimese poe.

Peagi õpetas kokkupõrge Tema Majesteeti Tolli- ja Aktsiisiametiga Bransonit alati seaduse poolel olema ning vaartustama häid juriidilisi ja finantsnõustajaid, mis on Bransonile ikka ja alati kasulikuks osutunud. Noor ettevõtja oli avastanud võimaluse maksusüsteemist mööda hiilida. Eksportideks mõeldud plaate polnud vaja maksustada. Ent tolliametnikud ei kontrollinud, milliseid albumeid välja veeti. Oli liigagi ahvatlev saata väärtusetu vana kraam Euroopasse ja müüa uus kaup Ühendatud Kuningriigis ilma nende pealt makse tasumata. Kui pettus paljastati, Branson arreteeriti ning teda ähvardas kohtu alla andmine, ent sellest loobuti pärast seda, kui ta lubas võlgu oleva raha tagasi maksta.

Oma Virgini plaadipoodidest liikus ta edasi plaaditootmisesse, luues erakordselt eduka plaadifirma. Üks esimestest artistidest, kellega ta lepingu sõlmis, oli Mike Oldfield, kelle album *Tubular Bells* jäi järgneviks kümneks aastaks Ühendatud Kuningriigi edetabelitesse. *Tubular Bells*'i müügitulud finantseerisid Virgini impeeriumit.

1980ndatel sai Virgini kaubamärk rea radikaalsete noorte muusikute sünonüümiks. Virgin aitas tuntuks teha punki koos noore Sex Pistolsi ansambliga.

1982. a. avastas Virgin Boy George'i ja Culture Clubi. Virgini plaadifirma toodetud raha tähendas, et Branson võis taie tõsidusega alustada oma impeeriumi ülesehitamist.

1984. aastaks oli Virgin sõna tõsisel mõttes õhku tõusnud. Branson oli rännanud popmuusikast transatlantilistesse lendude, asutades Virgin Atlantic Airwaysi. Aasta hiljem oli Virgin, välja arvatud Atlantic Airways, mille Branson säilitas, Londoni Börsi käibes. Ent 1987. a. krahhi ja ta üldised halvad eeldused finantsühiskonna kohta veensid Bransonit astuma esimesi harilikku sammu ning firmat eraomandusse tagasi võtma.

Ülejäänud, nagu öeldakse, on ajalugu. Täna, praegu, hõlmab Virgini impeerium lennuteise, turismi, rõivakaubandust, plaadipoodi, karastusjooke, raadiot... nimekiri jätkub ja jätkub.

kub. Ent kuidas suutis Richard Branson kõrvale lükata mõned kõige ägedamad konkurendid Suurbritannias ja Ameerikas ning luua maailma võimsaima kaubamärgi? Missugused oleksid õppetunnid tulevaštele ettevõtjatele?

ÄRISTRATEEGIA

Branson pole tõenäoliselt kunagi midagi kuulnud Michael Porteri viiest jõust – olgugi et Harvardi Ärikooli professori teos on olnud ärikooli lõpetajaile kohustuslik juba rohkem kui 20 aastat. Kui ta oleks seda lugenud, teaks ta, et lennundusari, kokakoola turg ja Ühendatud Kuningriigi finantsteenuste turud – nimetades siinkohal vaid mõningaid alasid, kus Branson

on edukalt Virgini firmad asutanud – on õpikus välja toodud näidetena ärivaldkondadest, kus valitseb ääretu konkurents või kus on tohutud tõkked turule sisenemiseks, mistõttu neid oleks parem vältida. (Kui talt küsiti, kuidas saadakse miljonäriks, vastas Branson, et tuleb alustada miljardärina ning seejärel asutada lennufirma.) See oleks võinud meid ilma jätta ühest värvikaimast ning dünaamilisemast äriimpeeriumist, mida eales maailmas on nähtud.

Teisest küljest, kui Bransonile räägitakse, et miski on võimatu, siis tema reaktsiooniks on võtta seda kui väljakutset. Porteri analüüs oleks teda tõenäoliselt inspireerinud. Just nimelt seetõttu, et Branson ei loe äriõpikuid, ongi ta niivõrd edukas. (Paljudes tema poolt 1960ndatel kasutusele võetud meetodites nähakse 21. sajandi juhtimise inerohtu.)

Kui talt küsiti, kuidas saadakse miljonäriks, vastas Branson, et tuleb alustada miljardärina ning seejärel asutada lennufirma

BRANSONI MAAILM

Virgini lühiajalugu:

- 1950 Sündis Richard Charles Nicholas Branson, advokaat Edward Bransoni ning endise tantsija ja stjuardessi Eva Bransoni esimene laps.
- 1964 Võeti vastu Stowe'i kooli Buckinghamshire'is.
- 1966 Branson asutab koos koolikaaslasega ajakirja Student.
- 1967 Branson lahkub koolist ning siirdub Londonisse, et keskenduda ajakirjale.
- 1968 26. jaanuaril ilmub Bransoni esimese äriettevõtte Student Magazine'i esimene number. Branson asutab mittetulundusliku Õpilaste Nõustamiskeskuse.
- 1969 Branson võitleb välja kõrgema kohtu määruse sundimaks The Beatles'it end jäädvustama Student'i esikaanel. Student'i viimases numbris ilmub plaadipostimüügifirma esimene reklaam.
- 1970 Virgini postimüügi operatsiooni algus. Branson maksis Õpilaste Nõustamiskeskuse reklaammaterjalis sõna "suguhagis" kasutamise eest seitse naela trahvi.
- 1971 Postitootajate streik. Londonis Oxfordi tänaval avab ukseid Virgini esimene plaadipood. Virginiiga liitub Bransoni Lõuna-Aafrika nõbu Simon Draper. Tema Majesteedi Tolli- ja Aktsiisiameti, Ühendatud Kuningriigi maksuametkonna rünnaku tagajärjel arreteeritakse Branson käibemaksupettuste tõttu. Ta lubab järgneva kolme aasta jooksul tasuda 53 000 naela tollilõivu ja riigimakse. Süüdistusest loobutakse.
- 1972 Inglismaal, Oxfordi lähedal The Manor'is avatakse esimene Virgini plaadistusstuudio. Mike Oldfield alustab Tubular Bells'i salvestamisega. Branson abiellub oma esimese naise Kristen Tomassiga.
- 1973 Asutatakse Virgin Records, mille poolt välja antud Tubular Bells saab kümnnendi enimmüüdud plaadiks. Muusika-plaadistusfirma on end Ühendatud Kuningriigis maksma pannud.

- 1975 Branson uritab edutult sõlmida lepingut Rolling Stonesiga ning 10CC ga.
- 1976 Sex Pistols tekitab õhtuses telesaates ropendamise furoori. Telesaate juht Bill Grundy vallandatakse.
- 1977 Virgin sõlmib lepingu Sex Pistolsiga pärast seda, kui EMI ja A&M on otsustanud, et ansambel on liialt provokatiivne.
- 1978 Avatakse Virgini esimene ööklubi The Venue. Human League allkirjastab lepingu Virgini plaadifirmaga.
- 1980 Virgin Records liigub välisturgudele, esialgu litsentsilepingutega, seejärel juba tütarettevõtete kaudu Prantsusmaal ning mujalgi.
- 1981 Phil Collins sõlmib Virgini lepingu.
- 1982 Virgini talendiotsija avastab Boy George'i. Culture Club allkirjastab Virgini viimasele ülemaailmseid müügiõigusi andva lepingu.
- 1983 Moodustatakse Virgin Vision (Virgin Communicationsi eelkäija) levitamaks filme ja videosid. Moodustatakse Vanson Developments, Virgini kinnisvarafirma. Käivitatakse Virgin Games (arvutimängude tarkvara tootja). Virgin Groupi ühendatud maksustatav kasum tõuseb 2 miljoni naelani, käive on veidi alla 50 miljoni.
- 1984 Käivitatakse Virgin Atlantic Airways ja Virgin Cargo. Kaasosa omandamine Mallorcal Deyas luksushotellis, mis on ühendatud Kuningriigi ja Kariibi mere piirkonna hotellidustegevuse eelkäija. Korporatsiooni tegevdirektorina võeti tööle Don Cruickshank, finantsdirektorina Trevor Abbott. Virgin Vision käivitab ööpäevaringse satelliitmuusikajaama The Music Channel ning produtseerib 1984. a. Oscari võidufilmi.
- 1985 Kahekümne viies Inglise ja Šoti asutuses viiakse lõpule 25 miljoni naela paigutamine 7% konverteeritavatesse aktsiatesse, millele järgnes firma aktsiate väärtuse suurenemine. Branson paigutab suurema osa aktsiaomandist off-shore trustidesse.

Virgin võidab aasta Äriettevõtte Auhinna. Moodustatakse Virgin Holidays. Branson ühineb Challengeri ebaõnnestunud katsega purustada Atlandi ületamise rekord.

- 1986 Muusika, jaemüügi ja kinnisvarafirmasid ning kommunkatsioonide allüksusi hõlmava Virgin Groupi aktsiad lastakse käibele Londoni Börsil. (Lõnnufirma, klubid, puhkuse- ja lennundusteenused jaavad oravalduses oleva firma Voyager Group osaks.) Branson purustab Challenger II-l Atlandi ületamise kiirusrekordi, voites tohutut populaarsust.
- 1987 Käivitatakse Virgin Record America, millele järgneb kiiresti haruettevõtte Jaapanis. Virgin rajab Los Angeleses tootmisüksuse, et teha kõrgkvaliteedilisi reklaame ja muusikavideosid. Börsikrahhid, Virgini aktsiate hind langeb taas alla 90 penni. Branson on sunnitud loobuma oma vaenu-likust katsest EMI üle võtta. Turule tuuakse Mates'i kondoomid, mille müügitulud lähevad Tervishoiu Sihtasutusele. Virgini juhatuse liikmed keelustavad firma nime kasutamise kondoomidel. Virgini aktsiad kantakse NASDAQi indeksisse ja registreeritakse USA börsil.
- 1988 Oktoobris toimunud börsikrahhi tõttu teatab Branson Virgin Groupi aktsiate kontrollpaki omandamisest ettevõtte juhtkonna poolt. Branson ja teised Virgini juhatuse liikmed ostavad firma teistelt aktsionäridelt 182,5 miljoni naelase laenuga.
- 1989 Virgin Atlantic Airways teatab oma kahekordistunud, 10 miljoni naela suurusest maksustatavast kasumist. Cruickshank lahkub Groupi tegevdirektori ametikohalt, koha võtab üle Abbott. Branson abiellub Joan Templemaniga.
- 1990 Branson ja Per Linstrand lendavad õhupallil üle Vaikse ookeani. Lennufirmade lende kärpiva majanduslanguse ajal puhkeb Lahesõda. Virgin Atlantic saadab Boeing 747 Iraaki Briti pantvange ära tooma. Virgin Retail Group ja Marui (Jaapani jaemüügifirma) teatavad võrdse, 50:50 osalusega ühisettevõtte asutamisest juhtimaks suurkaubamajade ketti Jaapanis.
- 1991 WH Alleni, Allison & Busby ja Virgin Booksi liitmisel moodustatakse Virgin Publishing.

Virgin käitab esimese Heathrow' teeninduskeskuse. Virgin müüb 50% suurkaubamajade ketist W. H. Smithile. Branson otsustab muuta oma "kroonijuveeli" – Virgin Music Groupi.

- 1992 Virgin Music Groupi müük THORN EMile. Tehingus hinnatakse Virgin Music Groupi maksumus 1 miljardi USA dollari suuruseks, Richard Branson jääb trusti mittetegutsevaks presidendiks. Reklaame ja videosid tootev asutus reorganiseeritakse uueks holdingfirmaks Virgin Television. Asutatakse USA Vintage Airtours korraldamaks igapäevaseid lende Orlandost Florida Keys'sse, pakkudes nostalgilisi reise DC-3ga. Branson ähvardab British Airwaysi laimamise eest kohtusse kaevata, nõudes loobumist väidetest, et "räpased võtted" olid mõeldud avalikkuse tähelepanu köitmiseks.
- 1993 British Airwaysiga jõutakse kokkuleppele laimu eest 610 000 naelase kahjutasu maksmises, lisaks kõik kohtukulud (kogu summa ületas usutavasti 4,5 miljonit naela). Virgin Atlantic hääletati juba kolmandat aastat järjest ajakirja Executive Travel poolt aasta lennufirmaks. Käivitatakse Virgin Radio 1215 AM.
- 1994 Branson teeb pakkumise Briti Rahvusloterii ainumüügiõiguse saamiseks, lubades kõik tulud anda heategevuskule sihtasutusele. Loteril antakse konkureerivale Cameloti konsortsiumile.
- Virgin Atlantic alustab USAs British Airwaysi vastu 325 dollari suuruse nõudega monopolivastast kohtuprotsessi.
- Bransoni perekond pääseb autoavariis kiirteel M40 üle noatera surmast.
- Suure praalimisega käivitatakse Virgin Cola.
- 1995 Käivitatakse Virgin Direct Personal Financial Service. Virgin, USA suurim investeerimisfond TPG Partners ja Hotel Properties Ltd teatavad MGM Cinemas omandamisest. Australian Mutual Provincial (AMP) ostab 50% osaluse Virgin Directis, ostes välja algse partneri Norwich Unioni.
- 1996 Londonis avatakse Euroopa suurim pruutpaaride jae-kauplus Virgin Bride.
- Virgin siseneb Virgin Netiga internetiturule. Virgin Rail Group võidab kogu Suurbritanniat ühendava 130 raudteajaamaga InterCity Expressi teenuste pakkumise ainuõiguse.

- 1997 Virgini pakkumine korraldada InterCity West Coasti rongliiklust on edukas, saadakse 15-aastane raudtee frantsiisileping. Uus kosmeetika- ja iluhoolduse ühisettevõtte Virgin Vie avab Suurbritannias oma neli esinduskauplust. Virgin Direct toob turule oma esimese pangandusteenuse Virgin One Account. Chris Evans' Ginger Production ostab 85 miljoni naela eest Virgin Radio. Firmat, mis on ümber nimetatud Ginger Media Groupiks, juhivad olemasolev personal Virgin Radio nime all.
- 1998 Virgin Trading ostab Cott Europe'ilt ülejäänud omandiosa Virgin Colas, juhtides täielikult müüki, marketingi, logistikat ja turustamist.

PÕHIOSKUSED

Vimastel aastatel on Branson toonud välja Virgini neli olulisemat põhioskust, viidates samas, endale nii ebaiseloomulikult, niikooli teooriatele – eriti Gary Hamelile ja C. K. Prahaladile. Need oskused on:

- oskus ära tunda sobivad kasvuvõimalused;
- oskus kiiresti tegutseda;
- valmisolek anda kontroll igapäevase juhtimise üle suhteliselt väikestele tootmismeeskondadele ("Me proovime oma firmasid hoida väikestena," ütleb ta. Kuigi lennufirmas on nüüd 6000-liikmeline personal, meeldib Bransonile mõelda, et ta on "säilitanud väikefirma keskkonna ja mitteametlikkuse");
- oskus luua ja juhtida efektiivseid ühisettevõtteid.

Mõned on pakkunud, et Bransoni enda tõeline põhioskus on võime inimesi motiveerida ja neid maksimaalselt rakendada. Teised jällegi viitavad ta järeleandmatutele ning mõnikord halastamatutele läbirääkimisoskustele.

Hoolikas läbikamine paljastab ometigi, et tõde on tunduvalt peenekoelisem. Bransoni fenomeni võib lahata teatud õppetükkidena, mis suudaksid teravdada millise tahes juhi või ettevõtja taipu. Ent see ei tähenda, et antud mudelit saaks paljundada. Analüüs näitab, et äri juhtimiseks Bransoni moodi on vaja väga erakordset isiksust. Küsimus ongi selles, kas teis on seda, mida on vaja, et olla Richard Branson?

MÄRKUSED

- 1 Piisavalt veider on, et Virgini juhid keeldusid esialgu lubamast Bransoni kasutada Virgini kaubamärki kontratseptiividel, kartes, et see on liiga valjakutsuv.
- 2 Jackson, Tim, *Virgin King*. HarperCollins, London, 1994.
- 3 Branson, Richard, BBC Money Program Lecture, 1998.

Õrrita endast suuremat

Virgini firmastrateegiaks on oma kaubamärgi usaldusväärsuse ärakasutamine selleks, et esitada väljakutse valitsevatele turuliidritele reas majandusharudes, kus usume, et tarbijaile ei pakuta õiget hinna ja kvaliteedi suhet.

RICHARD BRANSON

Richard Bransoni karjäär on olnud Taaveti võitlus Koljati vastu. Kahel viimasel aastakümnel on Virgin ristanud mõõnad mõnede kõige võimsamate firmadega meie planeedil. 1970ndatel asus Virgini nime kandev plaadifirma konkurentivõitlusse muusikaäri mõjuvõimsate liidritega, sealhulgas EMI-auguste firmadega. Asutanud 1980ndatel Virgin Atlantic Airwaysi, otsustas Branson konkureerida tähtsate lennufirmadega, pistes rinda näiteks British Airwaysiga. 1990ndatel tuli Virgin karastusjookide turule, valides kõikide toodete hulgast, mõelda vaid, kokakoola, pannes oma toote konkureerima hülgelfirmade Coca-Cola ja Pepsicoga. Finantsteenuste alal võistleb Virgin Direct pankade ja teiste suuremastaabiliste finantsinstitutsioonidega.

Kui mõnede ettevõtjate jaoks piisab vaid suurte sakste poolt valitsetavale turule pilk peale heita ja seejärel ümber mõelda, siis Branson tegelikult naudib suurte korporatsioonide ülevõtmist ja ületrumpamist. Kui Branson oli käivitanud Virgin Cola, märkis üks ajakirjanik: "Mulle jäi mulje, et talle ei paku teravat naudingut mitte raha, vaid hoopiski väljavaade konkureerida võimsa Coca-Cola korporatsiooniga."¹

"Virgin esindab väljakutset," ütleb Branson. "Meile meeldib oma kaubamärki kasutada võitlemisel selliste väga suurte firmadega, kes meie arvates kasutavad oma võimu liiga palju. On esinenud juhtumeid, kui marginimetus on muutunud firma poolt müüdava toote sünonüümiks, näiteks Coca-Cola,

Kellog's, Hoover, ning olukorda püütakse säilitada raske reklaamikanipaaniaga. Tegelikult viisid just paljud sedasorti Ameerika niinimetatud rõõvparunite ajastu tootemargi nimetused 20. sajandi alguses Ameerika võrratute monopolivastaste seaduste vastuvõtmiseni."

RICHARD LÖVISÜDA

Bransonil on märkimisväärne võime rüütada peaaegu kogu oma tegevus ristirüütellikult lehvivasse mantlisse. See annab Virginil kaubamärgile moraalse autoriteedi. Bransoni-stiili kapitalism tundub "suuräri" tohutult võimsate jõududega võrreldes peaaegu vagadusena.

Võttes sihtmärgiks domineerivad ja sageli agressiivse turupositsiooniga firmad, on Virginil algusest peale olnud võimalus vallutada moraalselt kõrgem toetuspind, mis annab talle tarbijate juures selge eelise.

Teised impeeriumiehitajad mässivad end kommertslikesse kaklustesse, ent Branson harrastab ristiretki, milledes neitsilikku muutumatusega Virgin jääb alati ingliks. Tema strateegia põhineb kaubamärgi usaldusvärsusel ja rahva usaldusel Virginil presidendi enda vastu, kes oskab "ajada õiget asja". (Ärimisega kohtu uskumatu, ent Branson oli üks neist vähestest inimestest, keda hiljuti Britannia noorte seas läbi viidud küsitluses peeti selliseks, kellele nad usaldaksid "kumne käsu ümbersõnamise".)

Paljudel turgudel, kuhu Virgin sisenes, tundsid tarbijad, et neid ei koheldud ausalt, ent peale suurte tegijate polnud neil ka muid valikuvõimalusi. Tarbijad lihtsalt leppisid sellega, et firmad ei tegutsenud nende parimate huvide kohaselt. Virgin pakub alternatiivi. Üks Virginil juhtidest täheldab: "Kui sa proovid rünnata suurt, paksu ja laiska juhtivat kaubamärki, on sageli lihtsam pakkuda mõistlikku kvaliteedi ja hinna suhet." Pealegi võimaldab see sul olla ka tarbija poolel, kes on sulle selle eest tänulik.

Bransoni suurim anne ettevõtja ja ärimehena on tema

lahelepanelik suhtumine tarbija vaatepunkti. Kui ta näiteks 1970ndatel kasis muusikatööstusse, vihkasid pikapuudlised – ja hiljem turrisjuukselised – noorukid "korralikke" muusikatööstusettevõtteid, kes nende arvates fänne ja artiste petsid. Nad nägid Bransonis oma alternatiivkultuuri ristirüütlit.

Finantsteenuste firmat Virgin Direct kuteldes ütles Branson selgesõnaliselt, et ta kavatses turu põhjalikult ümber korraldada. See oli "räpane äri", ütles ta, mis vapis puhastamist. "Virginil nime usaldatakse, criti noorte hulgas," lausus ta. "Tarbijat on tööstus, millel on olnud võimalik oma makse varjata, liiga kaua tüssanud."²

HEISKA PIRAADILIPP

Mõned peavad Bransonit pigem merevõitleks kui ristirüütliks. Nende väite kohaselt peitub suurustleva Virginil bossi lihtsustavus tema täielikus austusepuuduses autoriteetsete isikute vastu. See koos lustliku lõbujana ning naudinguga olla ettevõtete ülesärritajaks, meelitab inimesed tema poolele.

Kujundlikult võib seega öelda, et just nii juhibki Branson olemasoleva turuvõimu sõjasaagiga laaditud raskelt relvastatud ettevõtete kurssi. Taas ja taas on Branson ja ta nooruslik praatide meeskond heisanud ühel või teisel piiriülel turul uues reklaamses ettevõttes maabudes Virginil logo nagu surnupea hoo ja ristamisid sääreluudega piraadilipu tänapäevase variandi.

Branson tunneb hästi neid käibelolevaid võrdlusi ning on püüdnud leidlikult ära kasutanud nii reklaamimisel kui konkurentsivõitluses vaenulikkuse tekitamisel. See on midagi, millega ta silma paistab. Näiteks saatis Branson veidi aega



"Kui sa proovid rünnata suurt, paksu ja laiska juhtivat kaubamärki, on sageli lihtsam pakkuda mõistlikku kvaliteedi ja hinna suhet."



Branson finantsteenustel:

"Tarbijat on tööstus, millel on olnud võimalik oma makse varjata, liiga kaua tüssanud."

pärast Virgin Atlantic Airwaysi käivitamist kutsed Briti rahvuspressi fotograafidele, et jäädvustada oma hooplevaid veiderdusi. Koht: Heathrow, Londoni peamine lennujaam, paik, kus British Airways hoiab firma sümboolikaga kaunistatud Concorde'i täismöödus mudelit.

Kokkulepitud ajal ilmub mereröövliks riietunud ja kõige tipuks ka veel silmaklapiga ehitud Branson ning langetab Virgini logoga kanga otse Concorde'i peale, nurjates Ühendatud Kuningriigi rahvusliku lennukikandja rabava efekti (ise sellega ette jõudes) ja kindlustades fotograafidele ühtlasi ka fantastilise pildistamisvõimaluse. Järgmise päeva ajalehtedes ilmusid fotod British Airwaysi lipulaevale astuvatest Bransonist ning tema Virgini piraatidest. Lord King, toonane British Airwaysi esimees, olevat pilte nähes niivõrd ärritunud, et pidi ise äärepealt helibarjääri purustama.

IGAL PIGILINNUL SAABUB OMA ÕNNEPÄEV

Branson oskab Virginit suurepäraselt pigilinnuna esitleda (isegi kontsernina vaadeldes on Virgin tegelikult suur üksus). Mehest, kes norib tüli firmadega, mis on või vähemalt näivad olevat tema omast palju suuremad, on ju raske halvasti mõelda.

Spordifanaatikud teavad, et sageli tõmbab autsaider neutraalsed vaatajad enda poolele. Sama näib toimivat ka äritegevuses. Virgini tegutsemisel väikese tegijana on olulised psühholoogilised eelised. See näib mõju avaldavat ka tarbijaile, eriti neile, kes tunnevad end hooletusse jactuina või liiga kaua lollitatuina. Tarbijaid tõenäoliselt tõmbab südi, väikese ja vilumatu algaja stiil, kes on valmis hirmuvalitsejatele vastu astuma. Nähes, kuidas mingi ninakas tõusik haarab rahvusvahelisel turul enda kätte tohutu võimu, ei jää pealtvaatajatel muud ule kui Virgini hulljulguse peale aplodeerida.

Ka Virgini töötajate motiveerimisel tuleb kasuks nende äratundmine, et nad osalevad eepilises võitluses: Virgini ettevõtjalik hea nina ja entusiasm on vastamisi kolinal liikuva

tugeva suurettevõtjaliku nurinaga. Allajajana on Virgini vaid võtta, kuid mitte midagi kaotada. Branson suguse valjuhäälse "hipi" elamine suurte territooriumule suhtub kindla peale konkurentsi, sundides neid vigu tegema.

Ühtlasi on ilmne, et Branson psüühikas on midagi, mis tahab igale väljakutsale vastata. Teda rõõmustab, kui asjaolud lühjuvad tema vastu, ning talle pakub tohutut naudingut teha seda, mida ekspertide arvates on võimatu teha. Kui väljakutsena kaasneb ka enesega rahuloleva turuliidri šokeerimine, on veelgi meeldivam. Pärast Coca-Cola juhataja uhkeldamist, et "ilma meie firma automatiseeritud suurtootmise ja meie uskumatu turusüsteemita ei jõua keegi, kes iganes meie toodet lõppeerida proovib, kuhugi", ei mallanud Branson katsetamistega kuidagi oodata.³

Branson suudab vaistlikult tunnetada ka seda, mida tal on võimalik saavutada. Otsuse kohta siirduda 1984. a. lennundusse, ütleb ta nii: "See oli liigutus, mida puht majanduslikus mõistes kõik, sealhulgas ka minu lähimad sõbrad, pidasid hullumeelseks. Kuid see oli midagi, mille kohta tundsid, et me saame ellu rakendada midagi, mida teised polnud teinud."

VALI OMA LAHINGUID

Otsused siseneda nii lennundus- kui koolaturule olid ometigi hoolikalt kaalutletud. Kuigi Bransonist jääb mulje kui mehest, kes armastab vallutada ärimägede tippe vaid seetõttu, et "nad lihtsalt on olemas", on ta peaaegu iga kord siiski reageerinud teatud esilekerkinud äritegevusvõimalustele.

Virgin Cola puhul tegi Bransonile ettepaneku tugeva tootmisvõime otsinguil olev karastusjookide firma, millel oli olemas kõrgetasemeline kokakoola valmistamise retsept; Virgin Atlanticu asutamise ettepaneku sai ta noorelt advokaadilt Randolph Fieldsilt, kes oli lennufirma käivitamiseks teinud juba palju eeltööd, ent vajab finantstoetust. Mõlemad võimalused olid mahamagamiseks liiga head.



Branson suure äri käsilevõtmisest:

"Kui sa otsustad ette võtta end juba maksma pannud kaubamargid, mis on peaaegu et monopoolsed, võid kindel olla, et sinu positsiooni nõrgendamiseks ei valita vahendeid."

Vahetevahel ei jõua see loogika niini metatud ekspertidele muidugi otsekohe kohale ning siis meeldib Bransonile võimaluse avanedes taas kord oma väidet tõestada. Näiteks võib tuua Virgini rõõvkallaletungi Ühendatud Kuningriigi finantsteenuste turule.

"Me otsisime kaua ja visalt uut turgu ja mõistsime, et kuigi isiklike investeerimisprogramme, pensione ja muud sellist müüvaid firmasid on ligi 600, nõudsid

nad kõik ühtemoodi kõrget tasu. Kliendil tuli alati tasuda lepingusõlmimise vahendustasu (sageli varjatult), kõrget aastamaksu ja harilikult istusid keset kõike seda veel rasvast vahendustasu kokku riisudes Härra ja Proua Kümme Protsenti. See oli nagu hiiglaslik kartell..."

"Huvitav on siinkohal ka see, et kui me oma äri käivitasime, siis karjusid turu gurud peaaegu kooris saatuslikke sõnu "kaubamärgi kägistamisest", mõistmata, et tegelikult on kogu idee uskumatult sarnane Virgin Atlanticu poolt üle Atlandi reisijatele tehtud ettepanekule. See oli lihtsalt kvaliteetne toode mõistliku hinnaga. Nema nägid aga ainult erinevat toodet. Laiem avalikkus aga, kes turundustermineid eriti ei tunne, nägi seda meiega üsna ühtemoodi."

Lahingute valimisel on veel teinegi külg. Kui Richard Bransonil on tippu pürgivatele ettevõtjatele midagi õpetada, siis eelkõige seda, et suuräriga võitlusse astudes on ees ootamas ebaeelddivused. Öeldakse, et elevandil, kellel sääsk kõrva ääres piniseb, on kalduvus teda lõmastada (liiatigi kui see sääsk piniseb liiga palju ja laseb oma fotosid ajakirjanduses avaldada).

"Kui sa otsustad ette võtta end juba maksma pannud kaubamargid, mis on peaaegu et monopoolsed, võid kindel olla, et sinu positsiooni nõrgendamiseks ei valita vahendeid. Me talusime selliseid rünnakuid mitmeid aastaid. Kulutatakse tohutu hulk raha, püüdes sepi tseda kuulujutte sinu ettepane-

lute kahjustamiseks või selleks, et neid enne elluvõimist lammutada."

Virgin on näidanud end jõulise vastasena. Siinkohal on olnud kaks võtet. Esiteks, Branson ei lase suurfirmadel endist kunagi üle jalutada. Teiseks, mis on sama tähtis, valib ta hea lahinguid väga ja väga ettevaatlikult.

Agressiivse vastasega silm silma vastu olles on Bransonil olnud lihtne teha palju kisa, arvamaks olevat nu, et ta püüab sind lõmastada, ning seejärel istu vaikselt ja oota, kuni see ta teeb. Kui ta selle teeb, taba teda kõige hellemasse kohta. Seda tehnikat on Branson edukalt väga mitmel juhul tarvitanud. (Mõnede suurepäraste advokaatide abi tuleb samuti lasuks.)

TABA NEID KÕIGE HELLEMASSE KOHTA

Paljadel juhtudel on Branson suurema rivaali vastu kasutusele võtnud sissisõja taktika. Virgin Atlanticu lennuliini alustamise ajal oli reklaamitegevuse sihiks võidutsemine tunduvalt suurema British Airwaysi. Olles tol ajal küll liiga väike olemaks tõsisel konkurent, pidas Virgin ometigi maha hea lahingu.

Loonast BA juhtimiskultuuri võinuks pidada robustseks kui mitte lausa agressiivseks. BA peakorteris peeti Bransonit ennetähtaolisel arvamusel olevaks tõusikuks.

Mis veelgi halvem, tal puudusid kogemused lennufirma juhtimises ning ta oli ühinenud teise tõusiku, Freddie Lakeriga, et lennufirma enne oma pankrotustumist oli paljuski vastu võtnud transatlantiliste sõidupiletite hindade allalaskmises. Mitmed tabamutud reklaamtrikid ja Bransonil hoolikalt sõnastatud arvamusel pidid BA juhtkonnale kindla peale närvidele kaima.

Agency on siin üsna ahmane. Tundub, et teatud osa BA advokaadist aritasid nende arvates firmat solvavad ütlejad, mis ilmselt viiski tõsiste arvestusvigadeni, sealhulgas kahtlute konkurentsivõtete – või ka alatute trikkide – kasutamiseni eesmärgiga kahjustada Virgini äritegevust. Olles silmitsi

lennu- ja võimalik, et ka ülejäänud Virgin firmat ähvardava tõsise ohuga, asus Branson võitlusse.

USAs oleks Branson British Airwaysi kohtusse kaebamisel saanud ära kasutada "võrratute monopolidevastaste seaduste" eeliseid. Kuid Suurbritannias otsustas ta kasutada teist sugust lahinguvälja. Teades vägagi hästi, et Ühendatud Kuningriigi konkurentsiseadused pole nii tugevad, otsustas ta British Airwaysi avalikult häbistada.

Branson rääkis pressile, et BA on käivitanud Virgin Atlanticu vastu räpaste võtetega kampaaniasõja. Need avaldused näisid niivõrd otsituina, et Briti press õigupoolest ei teadnud, mida nendega peale hakata. Lõpuks hakkas üks ajakirjanik neid uurima. Tulemuseks oli Bransoni süüdistusi kinnitavaid tõendeid sisaldav saade "Violating Virgin" (Neitsit vägistamas).

Kui saatejuht pöördus oma uurimistulemustele kommentaari saamiseks BA poole, väitis BA esindaja oma vastuses järgmist: "...ajakirjanik on langenud Richard Bransoni propaganda lõksu, mille eesmärgiks on British Airwaysiga poleemikasse laskumine selleks, et reklaamida iseennast ja oma firmat ning tekitada tõsist kahju BA reputatsioonile."

Oma töötajate rahustamiseks avaldas BA selle vastuse ka firmasiseses väljaandes *BA News* ning firma pressiesindaja koostas kirja BA presidendile Lord Kingile, et viimane saadaks selle vastuseks kõigile saate kohta kirjutanuile. Kiri süüdistas Bransoni "meie vastu suunatud kampaania lavastamises ajakirjanduses", ning lisas: "Härra Bransoni eesmärgiks on enda ja oma lennufirma reklaamimine."

Konkurentsisis oli just nüüd tehtud viga, ja Richard Branson kavatses neid selle eest karistada. Kirju tsiteerides esitas Branson BA ja tema presidendi vastu hagiavalduse maine kahjustamise eest.

1993. a. algul jõuti BA poolt laimamise eest 610 000 naela suuruse kahjutasu maksmises kokkuleppele. Summa oli suurim, mida Suurbritannias kunagi laimamise eest makstud oli, lisaks tuli BA l katta kõik kohtukulud. Lõplik arve oli tõenäoliselt üle viie miljoni naela.

Ometi kirjutas üks 1993. aasta ajalehti: "Räpase mängu on mõõduka meelehääletusega loobunud. Richard Branson on 610 000 naela nime vahel võitnud oma peavaenlaselt Lord Kingilt. Tema populaarsus on veel hulgis, kes vastlikult toetas väikest poisikest võitluses türanniseeriva hiiglase vastu, lavas tohutult. Nüüd soovivad kõik saada tükikest Bransoni meeledest."

Hiljuti oli Branson taas segatud laimukohtuprotsessi, ent selle jällegi võitjana. Bransoni kaebasid kohtusse Ameerika hasartmänge tootva firma G-Tech juht Guy Snowden ja Suurbritannia loteriikorraldaja Camelot juhatuse liige. Kui Bransoni poolt loomine juhtida Suurbritannia loteriid konsortsiumi abil läbi toodud, väitis ta, et Snowden oli proovinud talle Suurbritannia Rahvusliku Loterii juhtimisest loobumise eest altkäemakku anda. Snowden eitas süüdistusi ja kaebas Bransoni laimamise eest kohtusse. See osutus veaks. Üks vandeadvokaatidest kommenteeris, et kaitse seisukohalt on Branson laimuprotsesside juupainajalik hageja. Kõigist Briti avaliku elu tegelastest on tal laimatuim reputatsioon ning rahvas armastab teda.

Briti press, kel on nõrkus jagada osapooled kanglasteks ja kaabakateks, iseloomustas Snowdenit kaabaka ja Richard Bransoni rahva lemmikuna. Tema võit loogemas kohtus sundis Snowdenit loobuma oma ametikohast Camelotis. Branson andis 100 000 naelase kahjutasu heategevuseks.

"Üks ajakirjanik märkis sel ajal, et tegelane filmist *Chariots of Fire* võitis filmi *GoodFellas* tegelase."



**Nicci Gerrard
kohtuasjast Branson
versus Snowden:**

"Tegelane filmist *Chariots of Fire* võitis filmi *GoodFellas* tegelase."

ÕRRITA ENDAST SUUREMAT

Endast suurema oritamine oleks nagu Virgin firma kreedo, ent see mangib ka Branson'i edukuses olulist rolli. Juhtivate turupositsioonide rundamise ilmsete negatiivsete aspektidega kaasnevad ka mitmed positiivsed edu sammud. Suurte sakste poolt valitsetavatel turgudel on kalduvus anda priskeld kasumiprotsente pakkudes raha teenimiseks mitmeid võimalusi. Uhtlasi võimaldavad nad Virginil mangida pigilindu, mis aga tarbijate, töötajate ja meedia hulgas töötab tema kasuks.

Branson'i äristrateegia esimene õppetund on:

- Muuda äri ristiretkeks. Bransonil on märkimisväärne võime varjata pea kõike, mida ta teeb, ristirüütelliku lehviva mantli varjus. See annab Virginil kaubamärgile moraalse autoriteedi.
- Heiska piraadilipp. Mõned näevad Bransonis pigem mereröövlit kui ristirüütlit. Tema ligitõmbavus peitub ta austusepuuduses autoriteetsete isikute vastu, mis on ühendatud lustliku lobujanu ning naudinguga olla suurettevõtete ülesärritajaks.
- Tegutse pigilinnuna. Mehest, kes norib tüli firmadega, mis on, või vähemalt tunduvad olevat tema omast suuremad, on raske halvasti mõelda.
- Vali oma lahinguld. Kuigi Bransonist jääb mulje kui mehest, kes armastab vallutada ärimägede tippe vaid seetõttu, et "nad lihtsalt on olemas", on ta peaaegu iga kord siiski reageerinud teatud esilekerkinud äritegevusvõimalustele.
- Taba neid kõrge hellemasse kohta. Paljudel juhtudel on Branson suurema rivaali vastu edukalt kasutusele võtnud sissisõja taktika.

MÄRKUSED

- 1 Hoskings, Patrick, kirjutis *Independent*'is.
- 2 Brown, Mick, *Richard Branson: The Authorised Biography*, 4th ed. Headline, U.K., 1998.
- 3 Mitchell, Alan, *Leadership by Richard Branson*. Amrop International, 1995.
- 4 Branson, Richard, BBC Money Program lecture, July 1998.
- 5 Branson, Richard, BBC Money Program lecture, July 1998.
- 6 Davidson, Andrew, "Virgin's Angel: The rise of Richard Branson", *Sunday Times Magazine*, May 30, 1993.
- 7 Gerrard, Nicci, "Why do we love Richard Branson?", *The Observer*, February 8, 1998.

Oi, Hippie, hippie shake!

Kui ma alustasin, ei mõistnud ma, et äriinimene on võimalik olla ka mingit muud moodi. Niiid kasutab minu firma ära oma usaldusväärsust ja võimu, et muuta meie maailm paremaks elamiskohaks.

BEN COHEN, BEN & JERRY'S HOMEMADE KAASASUTAJA

Richard Bransonit kutsutakse tema mitteametliku stiili ja teismottelejaliku suhtumise pärast "hipikapitalistuks". Tema pärimine swingi tantsivast 60ndate põlvkonnast, eriti aga tema vastumeelsus kanda ülikonda, on põhjuseks, miks teda seostatakse teiste "uue ajastu ärijuhtidega", sealhulgas Anita Roddickuga looduskosmeetika firmast Body Shop ning armastuse ja jäätise tarnijate Ben Coheni ja Jerry Greenfieldiga Ben & Jerry's Homemade'ist.

1960ndatel marssis Branson nagu paljud teisedki pikajuukelised mehed ja naised Londonis USA saatkonna ees, nõudes Vietnami sõja lõpetamist.

Oma ajakirja *Student* kasutas Branson liberaalsete reaktsioonide, muuhulgas näitleja Vanessa Redgrave'i vaadete väljendamiseks. Ent pigem võlus teda tol ajal rohkem Londoni suim ja põnevus kui hipide üritus.

Bransoni puhul on hipisilt eksitav. Tegelikult oli tema poolehoidus lillevõimule ja 1960ndate liikumisele pigem ajaga kaaskäimine kui enese sidumine kindlate ja tugevate poliitiliste vaadetega. Võime olla osake millestki, mis parasjagu moekas ja päevakajaline, on üks tema suurimaid äriomadusi. See on võimaldanud tal Virgini kaubamärki esitleda kui "lahedat" alternatiivi ükskõik millele teiste ärimeeste poolt pakutavale.

Bransonile on hipiks nimetamine alati ebamugav tundunud. Täpsemalt öeldes, ta on ja on alati olnud suurettevotete vastane. Tal on haiglane lugupidamatus suure äri ülbuse ja lollostes suhtes. Mitte mingil kombel ei raiska ta oma aega nende peale, kes peidavad end ülikondade ja lipsude taha, ega ka

Branson äritegevusest Suurbritannias:

"Sõjajärgne Suurbritannia on aretanud ärikultuuri, mis pole konkurentsivõimeline, baseerub kartellidel ning on patriarhaalne, mõned erandid välja arvatud."

inimkõlde lõpetamule, kes arvavad, et arijuhtimine seisneb ainult arvudes.

Vaadates 1960ndatel teda ümbritsevad äriettevõtteid, ei meeldinud nähtu talle eriti. "Sõjajärgne Suurbritannia on aretanud ärikultuuri, mis pole konkurentsivõimeline, baseerub kartellidel ning on patriarhaalne, mõned erandid välja arvatud," nendib Branson. Algusest peale on ta ennast nimetanud sellise kultuuri silma kirjalikkuse ametlikuks paljastajaks ning ise alternatiivi pakkudes rikastunud.

Siinkohal segunevad omavahel jällegi faktid ja väljamõeldised, luues Bransonist mulje, mis on õrritavalt avatud tõlgendamisele. "Revolutsiooniliste 60ndate lapsena on ta sepistanud unikaalse sünteesi noorpõlve revolutsioonilistest väärtustest ja tänapäeva ärimähe vajadustest," ütleb üks kommentaator.²

Teise võimalusena, nagu täheldab Bransoni biograaf Mick Brown, ta lihtsalt "imas endasse ajastu idealismi ja sulatas selle ähmasesse heatahtlikkusse, et "teha midagi noorte inimeste heaks" – criti kui see midagi oli ta enda jaoks lõbus, põnev ja väljakutsuv".

Bransonit oleks ligi meelitanud mis tahes tol ajal toimunu. 1960ndatel oli hipiliikumises osalemine vältimatu. Tema antenn võttis alati vastu uusimad energiavõnked ning tavaliselt plakatas ta Virgini kaubamargi otse lähteallikasse. 1970ndatel allkirjastas tema plaadifirma lepingu näiteks Mike Oldfieldi ja Tangerine Dreamiga. 1980ndatel aitas ta kaasa pungi tutvustamisele ning tegi lepingu Sex Pistolsiga ajal, mil ülejäanud plaadifirmad pidasid ansamblit luga irriteerivaks.

Uks ajakirjanik täheldas: "Tundub, nagu oleksime algusest peale asjast valesti aru saanud. Ärimaailma siseneva hipi asemel oli tegu hoopiski hipimaailma tungiva ärmehuga (ja siis pungimaailma ning edasi igasse tühja turuauku, mida ta vaid märkama juhtus).

Politika pole Bransonit kunagi eriti huvitanud, olgugi et

oma populaarsus ja mõju nootennatele nimestele tähendas, et polnudki tungisid välja tema ükseliventi. 1980ndatel pildistati teda koos Margaret Thatcheriga. Olgugi et Thatcherile meeldis Bransonis näha oma poliitika näidet, polnud need kaks kunagi lähedased. Viimasel ajal on Bransonit seostatud ka Tony Blari valitsusega.

Tõtt-öelda pole ta ideoloogiast criti huvitatud. Bransoni leedo on pragmatism, seisukoht, mis avaldub tema valmisolekus teha koostööd erinevate vaadetega valitsustega. Südamis on ta sotsiaalküsimustes tsentrist vasakpoolsusesse kalduv, ent mitte fanaatiliselt. "Arvan, et olen vasakpoolne, kuid ainult muumi, mil vasakpoolsed vaated näivad minu jaoks mõistlike ja ratsionaalsetena," ütles ta vasakpoolsele ajalehele *Guardian*. "Hoopiline, kuid peaaegu apoliitiline," kirjeldab Bransonit tema endine töötaja.

ÄRA OLE HELDE LEIVAISA

"Raha teda ei motiveeri," ütleb Bransonit kakskümmend viis aastat tundnud sõber. "Raha pole hädavajadus. Ta tuleks ka rahata toime." Ja tõepoolest tuleb, reisides mööda maailma ilma vähimagi sularahata. Mõned peavad seda miljonäri eputamiseks, ent teised ütlevad, et tegelikult huvitab Bransonit raha vaid kui viis oma saavutusi mõõta. Kuidagi on ta suutnud teisigi veenda, et raha pole kõige tähtsam.

Virginis on olnud kauaaegne traditsioon oma personali mitte rikkalikult tasustada. Paljud tema töötajatest töötavad alla lohtiva turuintressimäära, sest neile meeldib firmas olev närvikod. (Firmale ustavaks jäänud töötajatele üritatakse võimaldada pikaajalist karjääri.)

Ühes Bransoni esimestest firmadest tööl olnud töötaja nobu meenutab oma esimesi muljeid kollanokast ettevõtjast. Albioni tänavas asuva ajakirja toimetusse saabudes üllatas teda, et Branson tervitas teda suudlusega. "Mõtlesin, issake, see on küll kummaline, ent samas huvitav ja põnev koht, kus olla, sest see suudlus oli sõbralik."

saadud palka ei ole milki olema, sest mitte keegi ajakirja toimetusest ei saanud tol ajal palka.⁴ Paljud on ara märkinud Bransoni erilise nõksu panna inimesed tööle väga vähese või mitte mingisuguse tasu eest ja ka muude märkimisväärselt isiklike soodustusteta. Mitmed vaatlejad panevad selle kummaliselt innustava tunde arvele, et tööd tehakse mingi õilsa hüvanimel, mis teatud moel aitab toetada mingisugust üllast ideed. Ent keegi pole osanud kunagi välja selgitada, mis see sus täpselt on. Mingil geniaalsel viisil suutis Branson neid muidu ratsionaalseid isikuid veenda, et finantsilist tasu mitte saada oli "vahva".

Branson ei armasta kõrgeid töötasusid maksta ka juhtiv töötajatele. Olgugi et ta on mõnedest oma kauaaegsetest juhtidest miljonärid teinud, andes neile omandiosa firmas, on Branson rahaliste peibutiste kasutamisel ettevaatlik ning ka piisavalt nutikas, pakkumaks tunduvalt vähem väärtuslikke iseseisvate firmade aktsiaid kui trustiaktsiaid.

Oma rikkusele vaatamata on Bransoni enda himu materiaalsete asjade järele üllatavalt tagasihoidlik, vähemalt miljardäri standardite järgi. Tal oli tõepoolest üks Kariibi mere saar, mille praeguseks omanikuks on Virgin Group, ja tal on mitmed kodud üle maailma, kuid erinevalt teistest väga rikkastest inimestest ei uhkelda ta oma varandusega. Ta ei kogu hindamatuid kunstiteoseid, autosid ega hobuseid (mõned haruldased pardisordid tema Oxfordshire'i kodus ei tule siinkohal arvesse). Ta vihkab riiete ostmist ning on tuntud oma odavate kingade ja maitsetute kampsunite kandmise poolest. Nüüd laseb ta oma naisel enda tarbeks sisseostud teha.

Bransoni kaastöötajad ütlevad, et mõnikord võib ta olla upsakas, ent ta ei ole kunagi ebaviisakas. Tal pole ka erilist huvi alatasa rahvusvahelise koorekihise seltskonnas viibida, olgugi et ta osalemine muusikaaris tähendab seda, et sin-seal pörkab ta kokku mõne rokkstaariga, harilikult enda korraldatud pidudel. Üks Virgini töötaja lausub: "Ta näeb kõiges mängu. Flu on tema jaoks "Monopoli" mängu kosmiline versioon."⁵

PINTSAKUT EI NÕUTA

Bransoni vastumeelsus kanda ülikonda ja lipsu on legendaarne ning see on aidanud kaasa teda ennast ja Virgini kaubamarki teistest eristava maine kujundamisele. Viimasel ajal on tema kaubamärgiks olnud mustriilistele kampsunitele lisandunud aeg-ajalt ka spordijakk. Firma käivitamisel Virgini aktsiate kaubelelaskmist reklaamides kandis ta isegi peenetriibulist ülikonda ja kõvakübarat, ent uhkelt riietumist mõjuvõimu saamiseks peab ta madalaks teguviisiks.

Aga rõhutagem taas, et ta pole hipi, kelleks inimesed teda peavad. Noor ettevõtja oli pigem nohik kui biitnik. "Tavaliselt numbri võrra suurem džemper ja korratu soeng, mustad suviraamidega ninalt murdunud ja teibiga kinnitatud prillid ütavad temast mulje kui alati sõbralikust koolipoisist – ja sellest mulkkusest pole ta kunagi päriselt vabanenud," märgib Mick Brown Bransoni biograafias.⁶

Bransoni vaba riietumisstiil paistab massi hulgas silma ning ta töötab sageli tema kasuks. Järgnev lugu on kokkuvõtteks tema mõtetest riietuse ja võimu vastandlikkusest. Virgini alustamisel oli hobusesabaga ning teksadesse ja korvpallisärkidesse kinnitatud meeste-naiste sisenemine Briti ühte vanimasse ja kõige konservatiivsemasse Coutts'i panka igapäevane nähtus. Seetõttu oli loomulik, et kui firmas tekkis rahakäibe kriis, mis ähvardas firmat pankrotti viia, otsustati abi saamiseks panka pöörduda.

Lepiti kokku Bransoni ja Virgini arvepidaja kohtumine Couttsis. Kui nimetatud päev kätte jõudis, saabus noor ettevõtja nagu harilikult tööle teksades ja T-särgis. "Richard," ütles üks kolleegidest, "kas sa ei arva, et praegu oleks sobiv hetk ühildond selga panna?" Noor Branson irvitas. "Kui ma äkitselt ilmuksin panka ülikonnas ja lipsustatult," selgitas ta, "taipakund nad kohe, et oleme plindris." Kokkulepitud ajal jalutas teksades Branson pikkamööda kohtumisele ning informeeris oma pankureid sellest, et äri laienes sedavõrd kiiresti, et tellimuste täitmiseks samu pidamiseks vajab ta kiiresti suuremat

arvelduskrediiti. Pank, olles visanud pilgu sellele viletsalt riid-
enesekindlale noorukile, nõustus.

Bransonit intervjuerinud ajakirjanik Andrew Davidson
jutustab veel ühe kokkuvõtliku loo Virgini peadirektori suhte-
misest Briti kitsarinnalistesse äriettevõtetesse.⁷ Olles sunnitud
esinema kõnega Direktorite Instituudi iga aastasel konverentsil
Royal Albert Hallis, oli Branson enne seda oma Hollandi Pariisi
kodus asuvas ajutises kontoris ajakirjaniku küsimustele vasta-
mas, kandes halle laiu kottpükse, odavaid musti kingi ning
käsitsi kootud kampsunit. Kõrvaltoast hüüdis Bransoni assis-
tent, kes uuris tema ülikonna asukohta. Branson soigus: "Ka-
ma tõepoolest pean ülikonda kandma?"

"Pikemalt mõtlemata," ütleb Davidson, "jutustan ma tale
le, kuidas mind ükskord Direktorite Instituudist välja visati, sest
olin unustanud lipsu ette panna." See mojus nagu punane la-
uk härjale. "Nii. Otsustatud!" hüüab Branson kõrvaltuppa
oma assistendile. "Ei mingit ülikonda, Penni. Lähen nii nagu
olen." Ta teab, et tema kõne on üks põhilistest, ja vaevalt ei
ta minema saadetakse."

VÕIM INIMESTELE

Valdkond, milles Branson 60ndatest pärit volitused on ehi-
sad, on tema heaks tootavate inimeste kohtlemine. Branson
usub suuresti rahva võimu. Ta on Virgini kaubamärgi üles-
töötanud põhimõttel, et esikohal on inimesed – kliendid ja
personal. Branson on 60ndate demokraatlike ideaalide toode-
ning arusaam, et kõiki inimesi tuleb kohelda austusega, on talle
loomuomane. Praegusajal tegelevad kõik firmad oma hierar-
hiate lammutamisega ja juhtivtöötajate privileegide väliste tun-
nuste kõrvaldamisega. Vältides algusest saadik staatuse ning
võimuga kaasnevaid lõkse, edestas Branson teisi selles valdkon-
nas tunduvalt.

Bransonile meeldib vudata Virgini töötajatele kui ühte suur-
de perekonda kuuluvatele inimestele. Virgini algusaastail anti

teele uuele tootajale Bransoni kodune telefoninumber ja neid
pöörustati talle helistama, kui neil tekkisid mingid suurepärased
ideed või ka kaebused. Siitamaani kutsuvad firmas teda kõik
koosime pidi.

Bransonile on iseloomulik seegi, et kui New Yorgis avati
Ameeri suurkaubamaja, olid kutsutud külaliste nimekirjas ka
kõik tol öhtul parajasti linnas viibivad Virgin Atlanticu lennu-
meeskonnad. Veel üks Bransoni klassikaline liigutus oli "räpa-
a mangu" kohtuprotsessil British Airwaysilt saadud 610 000-
naelase kahjutasu laialijaotamine. Raha jagati võrdselt kõigi
Virgini töötajate vahel. Iga töötaja sai 166 naela "BA boonust",
mis andis teada, et nad olid ühiselt saavutanud suure võidu.

Branson usub oma töötajate lojaalsusesse nii headel kui
halbadel aegadel. Vallandatud töötajatel on võimalus otsus-
eda kaevata otse peadirektorile, kellest teatakse, et ta sekkub
harilikult, kui ta leiab kaebuse õigustatud olevat.

Kui lennundusäris oli Lahesõjast ning 1990ndate alguse
moonaperioodist tingitud majanduslik langus, muretses ka
Virgin Atlantic töötajate ülejäämise pärast, ent neil õnnestus
süüki personali sundpuhkusele saatmist aastatel 1991–93 väl-
juda. "Me proovisime seda igal võimalikul moel vältida," ütleb
Branson. "Mõned läksid vähendatud palgaga ajutisele puhku-
sele teadmise, et kui nad sooviksid äri kosudes oma töökoh-
agaasi saada, osutub see neil võimalikuks."

Huvitaval kombel on Branson oma Virgini impeeriumi
alustate kontrollpaki omanikuks olemise
muutnud vooruseks, mille abil töötajaid
hustata. Tema otsus võtta firma pärast
alustate paigutamist Londoni börsile taga-
damaomandisse, annab talle tema väite
kohaselt rohkem vabadust olla hoolitsev
boss.

"Mõte on selles, et eraettevõtteks saad
siis vastu võtta otsuseid, mis avaliku ette-
võtte puhul osutuksid keerulisemaks. Per-
sonal peaks olema esikohal; ning isegi kui



Branson töötajate huvidest:

*"Personal peaks olema
esikohal; ning isegi kui
sa teenid seetõttu viis
miljonit naela vähem,
on see ikkagi õige
otsus."*

sa teenid seetõttu viis miljonit naela vähem, on see ikkagi õige otsus. Firma on nagu perekond. Inimesed, kes kasutavad firma kohta sõna "perikond", teevad seda sageli väärsti. Kui tulevad rasked ajad, ei viskaks ma kunagi oma lapsi ukse taha. Kõik saavad lihtsalt veidi vähem. Samamoodi peaks olema ka firmas."⁸

SEKS, NARKOOTIKUMID JA ROCK'N'ROLL

Virgini firma juhtimisel on algusest peale lähtutud läbikaalutud strateegiast ühendada omavahel äritegevus ja meelelahutus. Esimestest päevadest saadik on Virgini juhtlause olnud tööta kõvasti ja lõbutse korralikult. Kogu plaadifirma, kirjastusfirma ja plaadistuudio personal on aastaid veetnud koos ühiseid nädalalõppe firma kulul. Reedest pühapäeva õhtuni tavatsesid nad jalga lasta mõnda maapiirkonnas asuvasse hotellis.

Tim Jackson märgib raamatus *Virgin King*: "Teoreetiliselt oli osavõtt vabatahtlik, ent nende kohta, kes jätsid tulemata, käibis nali, et ilmselt otsustasid nad oma nädalalõpu veeta kontoris töötades."

Teised plaadifirmad võisid oma päevi hotellides sisustada juttudega müügiplaanidest või uutest toodetest. Virginiis oli ärist raakimine keelatud. Selle asemel tavatsesid kulalised nädalalõppe veeta tennist või golfi mängides, ujudes ja päevitades, suure naudinguga süües ja juues, veidi narkootikume tarvitades ning üksteisega magades."⁹

Bransonile oli tüüpiline seegi, et kui ajakiri *Mayfair* nuhkis välja tema naisest Joanist umbes kümmekond aastat tagasi tehtud alastifotod, võttis ta seda kui midagi iseenesestmõistetavat. Teised miljonaridest rahatuusad oleksid tõenäoliselt proovinud ajakirja takistada fotosid avaldamast, kuid Branson oli hoopiski rõõmus, et maailm sai näha, kui ilus oli tema laste ema.¹⁰ Kui üks Virgini töötajatest teda hiljem nende fotode pärast õrritas, nähvas Branson vastu, et ta on palunud ajakir-

jil neist teha suured värvikoopiad, et fotod oma voodi kohale toale riputada.

Bransoni pärast kooli lõpetamist loodud esimese firma *Student* kontorid olivat meenutanud pigem hipikommuuni kui ajakirja toimetust. Tähtajad läksid üle, väljaanne kaotas raha ja lõpuks pankrotistus, kuid väljaandes töötanud inimestele oli see lahe aeg. Kui teised firmad pidasid "ajurünnaku", siis *Student*'i ajakirja töötajad lihtsalt istusid ja tõmbasid end pilve.

Bransoni järgmine äriprojekt oli tunduvalt edukam, ent suhtumine oli sarnane. "Uut postimüügiga tegelevat plaadifirmat juhiti marihuaanasuitsuses õhkkonnas. Esimene päevakottapunkt oli marihuaanasigarettide keeramine. Firma inspireeriv nimi mõeldi välja ühe sellise olengu ajal," väidab üks al-
lised.¹¹

(Kas Branson ka ise narkootikume tarvitas, on raske öelda. Kui hiljutises BBC teleprogrammis küsiti, kas oleks mingi tõde, mis ei hakkaks kunagi kandma Virgini kaubamärki, pakkus Branson küsimusele vastamisest teadlikult kõrvale, ent pakkus välja idee, et kui narkootikumid kunagi legaliseeritaks, paneks Virgin oma logo pigem kannabisesigarettidele kui tubakale.¹²)

Vahepeal tasus ennast ära ka rock'n'roll. Firma ei avanud mitte ainult suurel hulgal poode, vaid 1970ndateks oli Virgini plaadifirma andnud muusikaturule suure panuse, avastades Mike Oldfieldi, Tangerine Dreami ja Boy George'i ning allkirjades lepingu Sex Pistolsiga. Firma püüdis sõlmida lepingut ka rock'n'rolli suurkuju Rolling Stonesiga. (Mike Oldfieldi album *Tubular Bells* ja vähemal määral Tangerine Dreami album *Phaedra* müügitulud aitasid kolm aastat pärast nende müügi-
lpauskamist finantseerida kogu Virgini firmat ning seda olulisi ka laiendada. Hiljem andsid Virgini varakambri täitmisse suure panuse Culture Clubi plaadi müügitulemused, paisates tohutu suured sularahatagavarad rabelevasse Virgini impeeriumesse.)

Vaatamata selle ulatusele on äritegevuse seltskondlik pool talle päevani tähtis. Branson korraldab igal aastal oma kodus

ren pidusid kõikidele Virgini firma tootajatele – tippjuhtidele, lennukimeeskonnani, poemüüjatest lennukinsenerideni, karas-
tusjookide ekspertidest sekretärideni. Peol lõbustatakse neid
heldelt – seal on tivoli, grillipeod, täispuhutavad batuutmaja-
kesed, parvetamine lähedal asuval jõel ning muud tegevused.
Seegi on Virgini firmatraditsioon, et nädalavahetuse jooksul
lendab Branson vähemalt paar korda vette.

Bransoni biograafia autor Mick Brown: “Oleks raske proo-
vida kujutleda mõnd muud ärim meest või tööstuskaptenit mis-
tahes valdkonnast, näiteks Lord Hansonit või Donald Trum-
pi, Alan Sugarit või Bill Gatesi oma personali niisugusel kom-
bel lõbustamas. Sama raske on mõelda, et mõni teine lennu-
firma juht tervitaks reisijaid lennukiuksel stjuardessi riideid
kandes või serveeriks neile drinke.”

(Tegelikult, kui järele mõelda, kargab pähe Herb Kelleher
SouthWest Airlines’ist. Bransonil poleks selle vastu midagi. Ta
on Herbi fänn.)

PAISKA KÕIK SEGAMINI, *BABY*

Bransoni stiilis äritegemise järgmiseks ühisnimetajaks on soov-
turule sisenedes see põhjalikult pea peale pöörata. Tegevusalad,
kus Virgin oma poe on lahti pakkinud, jäävad harva samasu-
gusteks kui varem. Mässumeelse Bransoni lahenemist asjale
iskloomustab uuenduste järele kisendavate majandussektorite
väljavahimine. Neid on sageli kirjeldatud kui tarbijate tõeliste
vajaduste suhtes kujutus- ja reageerimisvõimetuid. Tarbijad
enamasti lepivad kurva olukorraga, sest “nii lihtsalt on”. Sus-
“aga ilmub välja Branson ning lausub: “Niiviisi ei pea see küll
olema.”

Klassikaliseks näiteks võiks siinkohal olla Virgini sisenemi-
ne Ühendatud Kuningriigi finantsteenuste turule. Midagi ko-
hatumat kui Virgini piraadid arutlemas pensionide ja investee-
rimisplaanide üle, on raske ette kujutada. Kui siis aga selgus,
et neil on asjaga tõsi taga, ei tundunud miski enam loomuli-

lumana Virgin, tõelise tänavakaubitseja reputatsiooniga firma,
pakkumas alternatiivi kitsarinnalistele pankuritele ja kindlustus-
firmadele, tagades noortele klientidele lolluse- ja plämavaba
finantsteenuste osutamise.

Võimaluse äratamiseks oli ikkagi vaja kedagi, kes tundis
finantskogukonna tööreegleid, ent kes ise sinna ei kuulunud.
Rowan Gormley oli tulnud Virginisse riskikapitaliga firmast
1991. a. Ta töötas Bransoniga koos mitmeid aastaid, sõelu-
des läbi sadu firmale laekunud äriettepanekuid. Ta tundis
Virgin süsteemi. Gormley oli see, kes tuli bossi juurde ideega,
et Virgin peaks end siduma pensionide ja elukindlustustega.

Esialgu pidas isegi Branson seda ideed liiga lennukaks. Olles
lõpuks poelnud ta kunagi pensioni saanud ning oma miljo-
one juures vaevalt see talle kunagi vajalikuks pidi osutama.
Tema varandus oli lõppude lõpuks üles ehitatud riskeerimise-
le. Pealegi ei näinud ta pensionides midagi seksikat ega lõbu-
sa.

Ent Gormley kaitses oma ettepanekut teisest vaatepunk-
tist. Ta tõi välja, et suur hulk maksetest, mida inimesed pen-
sionide ja kindlustuste jaoks tegid, läks firmade administratiiv-
kuludeks. Fondijuhtimis- ja investeerimisfirmad kasse-
sid klientide rahahooldamise eest tohutult suuri vahendusta-
vust. Kuid hulk uusi ettevõtteid, sealhulgas Direct Line ja First
Direct tõendasid, et otsekorraldustehingud ja kindlustustehin-
gid pigem telefoni teel kui High Streeti harukontorites, on
Ühendatud Kuningriigis elujõuliseks tulevikumudeliks.

Kuid lisandus veel üks ligitõmbav asjaolu. Bransoni äge
lollkuppõrge aktsiaturuga Virgini olles börsinimekirjas, suuren-
das tema kahtlusi investeerimisühingute vastu. Fondijuhid, kes
otsustasid, milliseid osakuid müüa ja osta, olid ülbed ning tih-
tipeale desinformeeritud kaubeldavate firmade tegelikust vää-
rtusest ja prioriteetidest. Gormley nõustus selle seisukohaga ja
sugestas, et börsiindeksi jälgimine oli finantsiliselt ilmselt tasu-
vam kui reguleeritavasse fondi investeerimine. Virgin peaks
peeparel turule tooma indeksiga seotud isikliku investeerimis-
programmi (IIP).

Investeeringufirmade siseselt olid indekseeritud fondid olnud aastad hästi hoitud saladus, osalt seepärast, et oma tootmisnappadelt edestavat nad saati investeerimisfondi haldurid, näidis Gormley Bransonile. Kui indekseeruvad IIPd on seotud parimate firmade tegevusnäitajatega, võiksid investori börsil ise mängida, maksmata kõrgeid vahendustasusid makleritele ja fondijuhatajatele. See pööraks asi pea peale. Ning Bransonit see võlus.

See, mis algul oli tundunud ebatõenäolise ettevõtmisena, osutus täidetavaks turutühimikuks. Asja olemuse taipamiseks tarvitses seda vaadelda vaid Virgini vaatepunktist. (Virgin Directi juhtkonna hiljutised raportid, mis kahtlevad, kas Branson on ikka õige isik finantsteenuseid edendama, ning et akki peaks ta firmast hoopis eemalduma, näitavad, et neile vist "ei jõua asi ikka veel kohale." Kogu tuum on selles, et Richard Branson pole ei pankur ega raamatupidaja, isegi mitte "täiskasvanu" selle sõna tavapärasest tähendusest, ent seda pole ju ka enamik Virgin Directi kliente. Neile meeldib mõelda, et Virgini nimi meelitab seetõttu, et neil on midagi ühist Virgini presidendiga ning seetõttu, et nad usaldavad teda isiklikult.)

"Ma ei suuda rikkast ja enesega rahulolevast ettevõttest torist niisama lihtsalt mööda minna, tahtmata teda pisutki segi paisata," ütles Branson Virgin Directi kaiku lastes. Ta tegi panuse Virgini nimele, nagu ta ise ütles, vaigistamaks tavaliste inimeste usaldamatust Wall Streeti vastu.

Virgini IIPd muutusid peagi üheks finantsturu kiiremini müüdavaks tooteks. Esimese aasta jooksul müüs Virgin Direct 75 000 investorile 400 miljoni naela eest IIPsid. 1997. a. lõpuks oli sellesse äriprojekti investeerinud 200 000 inimest ja Virgini juhtida oli rohkem kui miljard naela. Branson järgmiseks sihtmärgiks peaks olema privaatpangandus. Finantsteenuste turg ei saa kunagi enam olema samasugune kui varem.

OL, HIPPIE, HIPPIE SHAKE!

Richard Bransonit kututakse oma mitteamotiliku stiili ja teisitimõtleva elu jaoks "hipikapitalistiks". Ta pole hipi, ent Bransonil alternatiivne tõlgendus annab neile, kes ihkavad raha teha, aga mitte sodida. Me ei opletused

A pole lank leivarsa äritegevuses on enamasti kui vaid raha. Oma elu ei ole vaatamata on Branson enda himu materiaalse asjade järele üldiselt tagasihoidlik. Kuidagi on ta suutnud veenda teisigi, et raha pole kõige tähtsam.

Enam iga päev vabamat riietust (mitte ainult reedeti). Bransonil vastu meel on ulukonna ja lipsu kandmise vastu on legendaarne. Tema vabam elustiil paistab massi hulgas silma ning vahel tootab see tema elu jaoks

A pole mimesed esikohale. Branson usub suuresti rahva võimu. Ta on Virgin kaubamargi ules töötanud põhimõtte, et esikohal on inimesed – klientid ja personal.

Kõikil tuleb end pilve tõmmata. Virgini firma juhtimisel on algusest peale tehtud lubadused strateegiast ühendada omavahel äritegevus ja meelelahutus. Esimestest päevadest saadik on Virgini juhtlause olnud: teha kovasti ja lobutse korralikult

Ara imiteeri, uuenda. Bransonil stiilis äritegemise järgmiseks ühis-annetajaks on soov turule sisenedes see põhjalikult pea peale pöörata logevisalad, kus Virgin oma poe on lahti pakkinud, jäävad harva samasugusteks kui varem.

MÄRKUSED

- 1 Cohen, Ben, *The Globe and Mail*, May 1988.
- 2 Mitchell, Alan, *Leadership by Richard Branson*, Amrop International, 1995.
- 3 Gerrard, Nicci, "Why do we love Richard Branson?", *The Observer*, February 8, 1998.
- 4 Brown, Mick, *Richard Branson: The Authorized Biography*, 4th ed. Headline, 1998.
- 5 Mitchell, Alan, *Leadership by Richard Branson*.
- 6 Brown, Mick, *Richard Branson: The Authorized Biography*, 4th ed.
- 7 Davidson, Andrew, "Virgin angel: the rise and the rise of Richard Branson", *Sunday Times Magazine*, May 30, 1993.
- 8 Davidson, Andrew, "Virgin angel: the rise and the rise of Richard Branson".
- 9 Jackson, Tim, *Virgin King*, HarperCollins, London, 1994, p. 51.
- 10 Jackson, Tim, *Virgin King*, p. 173.
- 11 Rodgers, Paul, "The Branson Phenomenon", *Enterprise Magazine*, March/April 1997.
- 12 "The Money Programme", BBC, July 1998.

Tingi: kõigega annab kaubelda

...Tal oli läbirääkimiste pidamiseks
tänavakaubitseja talenti; ta teadis täpselt,
millal rääkida ja millal vaikida, millal oma vastase
punktirõidu saamiseks teda pigistada ja millal
lihtsalt minema kõndida.

TIM JACKSON, RAAMATU VIRGIN KING AUTOR

Üheks Richard Bransoni vähem tuntud oskuseks on tema mugaterav läbirääkimistehnika. Öeldakse, et peened sellid lõpetavad viimastena, ent mitte Richard Branson. Vaatamata oma Herra Peene Selli imagole – aga vahest just tänu sellele – ei juhi Branson mis tahes tehingusõlmimiselt harva paremuselt teisena. Karisma ja sõbralik sarm peidavad enda taga teelikult kalkuleerivat äriaaju.

Ja pole juhus, et paljud neist äripartneritest, kes on jõudnud Bransoniga soodsatel tingimustel kokkuleppele, on eelistanud läbirääkimisi pidada pigem oma advokaatide kaudu, kui Bransoni endaga näost-näku tehinguid sõlmida. Ka Bransoni enda nõbu Simon Draper, tänu kellele allkirjastati lepingud ühele Virgini muusikaliste leidudega, sealhulgas ka Culture Clubiga, kuulub viimaste hulka.

Põhjus pole selles, nagu oleks Branson hirmuäratav, hooletu või vastupidi – Branson on sõbralikkuse musterkuju. Kuid need, kes teda tunnevad, nõustuvad, et tema muretu stiili taga on peidus vahe ärimõistus ja raevukalt võitlev iseloom. Need omadusi täiendab niisugune kauplemisisu, mis paneks lubenema isegi türklasest vaibamüüja.

Kõigele sellele lisandub veel tavaliselt niivõrd impulsiivse inimese imekspandav kannatlikkus ja võime veenda teisi, et nende pakutav pole mitte ainult väga mõistlik, vaid ka eriti soodustav tehing. Sageli lisandub tehingu sõlmimisele parasjagu julgust; Bransonile ei valmista mingit piinlikkust nõuda tunduvalt rohkem, kui keegi teine ilalgi sõandaks.

PEENED SELLID JÕUAVAD ESIMESTENA FINIŠISSI

Üksita endale järgmine küsimus: Kui enamik ettevõtjaid annab lõpuks oma äritegevuse investeringute kasvu kindlustamiseks ära üha rohkem ja rohkem ettevõtte aktsiaid, kuidas on see võimalik, et Branson hoopiski kasvatas oma impeeriumi ja tundub tunduvalt suurema hulga trustiaktsiate omanikuks? 1973. aastal oli Branson 60% Virgini *holding*kompanii aktsiate omanik. 1995. aastaks oli tema ja ta pere valduses 60% tunduvalt laienenuma Virgini impeeriumi aktsiaid 1 miljardi naela väärtuses.

Toimetulek niisuguse märkimisväärse vägitükiga on tõenäoliselt tema nutikast kauplemismeisterlikkusest ja libedast keelt kasutades kasutada läbirääkimistel teisigi trumpe. Virgini suureks eeliseks on tema valdavalt väikeste ja mõnede veidi suuremate firmade võrk. Branson taipas juba ammu, et väikesest ettevõttest suure protsendiosa pakkumine on tunduvalt eelistatum kui tervikfirma aktsiate äraandmine.

Ent "laiali puistatud impeerium" on vaid asja üks külge. Bransoni mitteametliku eluloo *Virgin King* autor Tim Jackson rõhutab kontrasti Bransoni eraelulise stiili ja tema avalikkusele tuntud ülevoolavate tunnetega isiku vahel. Ta kirjutab: "Ainult tehes armastas Branson kaubelda; tal oli läbirääkimiste pidamiseks tänavakaubitseja talenti, ta teadis täpselt, millal rääkida ja millal vaikida, millal oma vastase üle punktivõidu saamiseks teda pigistada ja millal lihtsalt minema kõndida."

Bransonil on ka ülimalt suur kalduvus konkureerida, otsides alati kasusaamismõimalust. See omadus on tõsiselt ambitsioonikale ettevõtjale elulise tähtsusega ning seda peaks arendatama igas edasirühkivas tööstusmagnaadis.

Bransoni juhtumi puhul toonitavad seda veel mitmed teisedki omadused.

Edusamm neist on sündinatu sarni, mis suigutab ka kõige lüüstatunumate läbirääkijate valvone.


Bransoni suurepärase läbirääkimismeisterlikkus on üks (tema jaoks) õnnelikust sünnijuhtudest. Loodus kogu oma tarkuses muutas turukaupleja mõistuse kekklassi kuuluvale ja suhteliselt muutule advokaadipojale. Branson mitte ainult ei valda vahendatud alatu lepingu soodsaks sooritamiseks, see on ka osa tema peavõitlikast. Kui inglise erakoolid pühenduksid vähem kriiketi- ja spordivõistlustele ja sisendaksid vähehaaval oma õpilastesse rohkem praktilisi oskusi ja teadmisi äritegevusest, võiksid nad vältida ka koolidevaheliste läbirääkimismatšide pidamist. Sel olulise näolisel sündmusel võinuks Richard Branson olla oma kooli meeskonna kapten.

Bransoni üleannetat läbirääkimisrõõmu illustreerib selline lugu. Plaadipostimüügi firma algusaastatel helistas neile üks mees, pakkudes müüa Jimi Hendrixi piraatplaate. Helistajal oli järgmisel päeval firma kontorist läbi astuda, et hr. Zimmermanniga tehingut arutada. Kui mees kell kümme hommikul kohale ilmus, ütles Richard Branson talle täie tõsisusega, et hr. Zimmermann on ümber nurga asuvas kohvikus.

Kui mees veidi aega hiljem tagasi tuli, öeldes, et hr. Zimmermann polnud sinna ilmunud, näis Branson üllatunud ja loots siis süütult, mis asjus hr. Zimmermanni näha soovitakse. Mees selgitas, et pidi talle müüma mõningaid plaate üks naela eest. "Ma maksan teile 50 penni tükist," ütles riukalik Branson, mispeale löödi käed. Mõne päeva pärast müüdi plaadid postimüügi teel Jimi Hendrixi andunud fännidele hinnaga kolm naela plaadi eest.

PAGANAMA ÜLBE

Mil iganes Branson läbirääkimisi peab, loodab ta kaubelda, tehes alati madalama ja mõnikord lausa märkimisväärselt madalama hinnapakkumise. Suurte ostude puhul nagu maamõi-


"Äri tehes armastas Branson kaubelda, tal oli läbirääkimiste pidamiseks tänavakaubitseja talenti."

al, Jannukal, Kariibi mere saar, võib ümbruse asja sootul
 tseks muuta. Nii naljakas kui see ka pole, ei oska paljud äri-
 inimesed, eriti need, kes kogu oma tööinimeseelu on veetnud
 suurtes korporatsioonides, oodata seda, et nad puutuvad kol-
 ku turukaubitseja mentaliteediga, mehega, kellele kauplemine
 pakub lihtsalt naudingut.

Bransoni suurepärase läbirääkijameisterlikkus selgitab osa-
 liselt ka seda, miks Virgin on ühisettevõtetes ja teistes part-
 nerluslepetes niivõrd edukas olnud. Tema paganama häbema-
 tust läbirääkimismeisterlikkusest on saanud firma kvaliteedi-
 märk. Bransoni ärisõnastikus ei leidu väljendeid "ei", "mitte-
 võimalik", "võimatu".

"Kui firma oli väike ja sõlmis lepinguid omal riisikol, jat-
 kus Bransonil piisavalt häbematust nõuda tunduvalt rohkem
 kui ta iganes lootis võita, ent tal jätkus ka piisavalt kannatlik-
 kust vaielda leping läbi punkt-punktilt, kui vastane seda nõu-
 dis," märgib Tim Jackson. "Ta oli ülimalt osav teiste selja tal-
 pugema, öeldes oma läbirääkimispartneritele, et just tema ad-
 vokaatide ja kolleegide vastuväited, mitte tema enda kahtlu-
 sed, olid põhjuseks, miks ettepanekuga nõustumine ei osutu-
 nud võimalikuks."

Paljudel juhtudel on Bransoni oskus panna inimesed oma
 pilli järgi tantsima võimaldanud tal ellu viia midagi, mis vasta-
 sel juhul oleks olnud võimatu.

Branson oskab end eriti hästi bürokraatiast läbi närida.
 Õhupalliga ümbermaailmareisi rekordkatse ettevalmistuse käi-
 gus teatati Bransonile, et ülitähtsat testi näidisõhupalliga pole
 võimalik läbi viia, sest kosmosefirma, kellele testkamber kuu-
 lub, oli selle järgneva kahe aasta igaks päevaks reserveerinud
 ühele teisele kliendile. Branson nõudis selle firma peadirektori
 nime ja telefoninumbrit. Kahe tunni pärast helistas ta tagasi
 ütlemaks, et mitte ainult testkamber pole nüüd otsekohe saa-
 daval, vaid ilusa žesti märgina loobutakse ka tavapärasest
 25 000 naelasest tasust.

RÜÜT MISJUTU JA KASUJA JOUPOLHIKAT

Palju on neid, kes ütlevad, et vaatamata tema näilisele heasü-
 dusele pole Richard Bransoniga pooltki nii meeldiv äri-
 tegemine võiks arvata. See on kummaline arvamus ühe sel-
 le inimese kõige edukama äriinimese kohta. Igaüks, kes kaalutleb
 Bransoni äri ajamist, peaks esitama endile paar lihtsat ja üpris
 otsekohest küsimust.

Näiteks: Kas tegemist on sellesama Richard Bransoniga,
 kes kolme aastakümne järel on jäänud maailma ühe tuntuima
 äriinimesena elama? Või on tegemist mõne teise inimesega?
 Teine küsimus: Kas tegemist on sellesama Richard Bransoniga,
 kes mõnedelt maailma kõige agressiivsematelt firmadelt on ära võtnud nen-
 ne osu?

Küsimuste mõte on aru saada, et jutt ei käi siinkohal min-
 ne inimese isikust. Teisiti mõeldaks oleks rumalus. Te-
 tegemist on kunagi sinna, kus on Branson, kui te pole lepingute
 sõlmimisel karm. Kui noor advokaat Randolph Fields andis
 Bransonile idee asutada Virgin Atlantic Airways, oli nendeva-
 rakult kokkulepe, et kummalegi osapoolle kuulub pool
 osalusest. Läbirääkimiste käigus, enne lennufirma käivitamist,
 sundis Branson Fieldsi leppima ikkagi 25% osalusega; ja
 juba samal aastal oli Fields sunnitud Virgin Atlantic Airwaysi
 esimehe kohalt tagasi astuma. Veel aasta hiljem ostis Branson
 Fieldsi naela eest välja Fieldsi osaluse.¹

Bransonil on hästi arenenud vaist jõu-
 vahendkordade äratamiseks kauplemissi-
 tutsioonis. Mõnikord, teades, et trumbid
 on tema käes, paneb ta asjale kiiresti punk-
 ti. See, nagu öeldakse, on äri. Kõik, kes
 arvavad, et Virgin on mingi heategevus-
 ettevõtte, peaksid veel kord järele mõtlema.



*Kõik, kes arvavad, et
 Virgin on mingi
 heategevusettevõtte,
 peaksid veel kord
 järele mõtlema.*

Kuigi Branson ise näib hõljuvat ühest äriseiklusest teise, tunneb ta teiste, kahe jalaga kindlalt maa peal seisvate inimeste nõuannetele. Bransoni muretu avaliku elu tegelase imago tal pole peidus mitte ainult kalkuleeriv ärimees, vaid ka keegi, kes oskab väga hästi hinnata professionaalsete nõustajate väärtust.

“Ma ei oska numbritega hästi ümber käia,” ütleb ta. “Mäkkusin matemaatika eksamil läbi.”²

Ta ei pruugi olla finantsekspert, kuid ta on end alati ümbritsenud inimestega, kes oskavad arvutada. Alates 1970ndate alguses Briti maksuametnikega tekkinud ta peaaegu vanglas se viinud kimbatustest on ta toetunud esmajärguliste raamatupidajate, advokaatide ja kommertspankurite abile, kes annavad tema tehingutele viimase lihvi.

Virgin Groupi siseselt on Branson alati hoolitsenud selle eest, et tal oleks asjatundlik juhtivtöötajate meeskond, kes kontrolliks üle ning sõlmiks kokku kõik lahtised otsad. Nende seas on Virgin Groupi peadirektor David Abbott, ametlik raamatupidaja ja kauaaegne Bransoni abi; Don Cruikshank, endine McKinsey & Co konsultant, kes tuli firmasse Virginini erastamist ette valmistama ning siirdus seejärel juhtima Suurbritannia telekommunikatsioone reguleerivat kolleegiumi Ofteli.

Mõned inimesed on läinud isegi niikaugele, et väidavad Bransoni olevat tunduvalt rohkem oma nõustajate orjuses kui Virginini siseinfo valdajad arvatagi oskavad. Mitmeid äripartnereid on ärritanud Bransoni keeldumine lepingutega tehtavatest kitsendustest ja tema vihale ajav komme lepingu tingimusi ümber vaadata.

Üks rahulolematu ärimees läks isegi niikaugele, et väitis, nagu oleks Virginini fenomen oma valdavas osas “Virginini impee-

riku keskuses asuva ligipääsmatu seesmise pühamu suurepärase manipulatsiooni” toode. Kui nii, siis peab see pühamu olema toepoolest tahelepanuväärne, suutmaks olla niivõrd tahtepoolise kuju nagu Richard Branson, niiditõmbajaks.

LOOTUSKIRED

Andekal lepingusõlmijal Bransonil on veel üks pale. Kui asi puudutab käivitamiskulusid, püüavad kavalamad ettevõtjad investeerimisel kindlustada väärtuse langemise riski. Branson, vastupidiselt, tahab kindlustada ka kursitõusu. Tema arvates võiks iga pilve taga peituda selge taevas.

1984. aastal oli Virgin Atlantic sünnivaludes. Esmaseks ülesandeks oli lennukite soetamine. Boeingul oli pakkuda Arizona kõrbes kasutult seisev 747 mudel. Branson oli üpris kindel, et ta ei taha lennukit osta lihtvaluutatehinguga. (Ta oli näinud, mis juhtus Freddie Lakeriga, kui viimane üritas lennukit osta.) Aga ta ei soovinud enda kanda võtta ka kõrgeid leppetrahve, juhul kui lennuk ei peaks õhku tõusma. Leping, mille Virginini advokaadid koostasid, polnud just lihtsate killast.³

Lennuki ostaks Boeingult Barclays pank, kel oleks võimalus nõuda lennuki amortisatsioonist tulenevat maksusoodustust. Barclays oleks lennuki seejärel rentinud New Yorgi Chemicali panga filiaalile, kes omakorda oleks selle rentinud Virgin Atlanticule.

Uuena oleks lennuk maksnud ligi 100 miljonit dollarit, kuid leitud, milles Bransoni partner Randolph Fields kokku leppis, oli 27,8 miljonit dollarit. Kõikide arvates oli see hea tehing, sest ostes seda, et Boeing lubas lennuki aasta-kahe päeva eest 25 miljoni dollari eest tagasi osta, juhul kui Virgin peaks seda soovima. Ent Virginini presidendi jaoks polnud tehing veel pärisalt soodus. Branson oli järeleandmatu ning nõudis, et Virginil peaks olema võimalus kasu lõigata ka kursitõusult, juhul kui lennukite hinnad peaksid tõusma. Tema tungival nõudmisel lepidi kokku, et juhul kui Virgin otsustab lennuki maha müüa, on Boeing kohustatud selle eest maksma turuhinda.



Branson ei pruugi olla finantsekspert, kuid ta on end alati ümbritsenud inimestega, kes oskavad arvutada.

TINGI: KÕIGEKA ANNAB KAUBUUDA

Üheks Richard Bransoni vähem tuntud oskuseks on tunni mugaterav läbiraakimistehnika. Vaatamata oma Harra Peene Sellide imagole – aga vahel just tänu sellele – valjub Branson mis tahes tehingusõlmimiselt harva paremuselt teisena. Karisma ja sõbralik sarm peidavad enda taga tegelikult kalkuleerivat äriaju.

Bransoni labiraakimiskooli õppetunnid on järgmised

- Peened sellid finišeeruvad esimestena. Bransoni kavalat läbiraakimis- oskust ja veenvat keelekasutust toonitab veelgi tema loomulik sarm, mis suigutab ka kõige karastunud läbiraakijate valvsuse.
- Ära kunagi lepi eitava vastusega. Tema paganama häbematus läbiraakimismeisterlikkusest on saanud firma kvaliteedimärk. Bransoni ärisõnastikus ei leidu väljendelt "ei", "mitte iial", "võimatu".
- Puhu mesiljuttu ja kasuta jõupoliitikat. Palju on neid, kes ütlevad, et vaatamata tema näilisele heasüdamlikkusele pole Richard Bransoniga pooltki nii meeldiv äri ajada, nagu võiks arvata. See on kummaline arvamus ühe selle sajandi kõige edukama äriinimese kohta.
- Võta kuulda head professionaalset nõuannet. Bransoni muretu avaliku elu tegelase imago taga pole peidus mitte ainult kalkuleeriv arimees, vaid ka keegi, kes oskab väga hästi hinnata professionaalsete noustajate väärtust.
- Kindlusta alati ka edu. Kui asi puudutab käivitamiskulusid, püüavad kavalamad ettevõtjad investeerimisel kindlustada väärtuse langemise riski. Branson, vastupidiselt, tahab kindlustada ka kursitõusu. Tema arvates võiks iga pilve taga peituda selge taevas.

MÄRKUSED

- 1 Jackson, Tim, *Virgin King*, HarperCollins, London, 1994, p. 16.
- 2 Branson, Richard, "Money Programme", BBC, July 1998.
- 3 Jackson, Tim, *Virgin King*

Muuda töö meelelahutuseks

*Ta võlub avalikkust ja töötajaid ootamatu
väljavaatega muuta hall töömaailm naljast ja
põnevusest säravaks.*

ALAN MITCHELL, RAAMATUST LEADERSHIP
BY RICHARD BRANSON WAY

Äritegevus Richard Bransoni moodi peab olema meele-
hutus. See on oluline tegur nii Bransoni enda himus töö jä-
le kui ka tema riskantsete ettevõtmiste edus. Põneva töökul-
muu loomine on parim vahend edukate töötajate motiveeri-
miseks ja kinnihoidmiseks ning tähendab ühtlasi, et neile pole
aljuhul tarvis palju maksta. See on kasulik eelis, eriti kui sul
pole just geniaalse leiutaja reputatsiooni või juhtimisnägemust,
kellele toetuda. Heakene küll, aga ainult töö, ja vähe lõbu – see
on Jukust tuima mehe. Kuid mitte Richardist.

Erinevalt arvutiteeniustest Bill Gatesist ja Steve Jobsist pole
Branson kunagi leiutanud ühtegi murranguttekitanud toodet.
Muti pole tal General Electricu peadirektori Jack Welchi äri-
tust kuulsust, kellest usutakse, et ta tegi oma firmaga täispöör-
te. Bransoni saavutust on tegelikult tunduvalt raskem seleta-
ta. Kõik tegevusalad, kus ta on edu saavutanud, on olnud
traditsioonilised, ja neil pole omavahel olnud muud ühist kui
endele küpsus ja valitsemine suurte sakste poolt. Mis on siis
see, mida Richard Branson äritegevusest teab, ja mis teistel,
kui ta aastaid neil traditsioonilistel tegevusaladel olnud inimes-
ed, on kahe silma vahele jäänud? Ehk täpsemalt: mida teeb
Branson sellist, mida nemad ei tee?

Branson innustab inimesi, kõlab vastus. Tal on võime oma
laastöötajaid motiveerida ja neid maksimaalselt tagant tõuga-
ta. Tal on erakordne oskus võimaldada teistel saavutada seda,
milleks nad endi arvates suutelised pole. Branson oskab tõeli-
di hästi mingi eesmärgi ümber energiat luua, olgu selleks siis

riskantne äriettevõtmine või maadmarkkonditamine. Tema õhkub usaldusväärset ja usutakse, et koos temaga pole ühtegi riskist ületamatu. Kummaline küll, ent inimestele näib rohkem meeldivat kui raha (igal juhul, vähemalt mõnda aega).

ON MEIL JUBA PIISAVALT LÕBUS?

Kogu oma äritegevuse jooksul on Bransonil õnnestunud tööle kujutada seltskondliku tegevusena. Virgini kontoris töötamine pole tööorjus, nagu see võib paista teistes firmades, vaid

vähemalt tahab Branson oma inimesi seal viia. Uskuma panna ja usub ilmselt isegi. "Ma saan parimad inimesed, ma esitan küsimusi ning ütlen seejärel: lõbutsegem nüüd veidi," selgitab ta.¹

Varasematel aegadel kompenseeriti väikseid töötasusid ja energiasid tühja saanud tööõhkkonda regulaarsete meelelahutuste pidude ja karnevalivaimuga. Isegi praegu on firmas keeruline tõmmata piiri töö ja seltsielu vahele. Virgini personal töötab kõvasti ja pidutseb korralikult.

Selles hullumeelsuses on oma meetod. Kui suudad töö ja meelelahutuse vahelist piirjoont ähmastada, nagu seda teeb Branson, hakkad sa ka inimeste jaoks eraelus olulise ja tööle toimuva vahelist lõhet vähendama. Inimestel pole midagi pikka de tööpäevade vastu, kui nad usuvad end saavutavat midagi enda ja oma lähedaste jaoks.

Veel üks Virgini kultuuri tähtis külge on tema häbematu huumorimeel, miski, mis laieneb ka kaubamärgi väärtusele. Bransonil endal on mitte eriti teravmeelseid koolipoisilikke vingerpüsse mängiva inimese kuulsus. Tema viguritest on tohtu hulk lugusid.

Räägitakse, et kord mõtles Branson end lõbustada ja mängida vingerpussi ühele oma ärijuhile ning lähemale nõuandjale

kes oli mõneks päevaks ära sõitnud. Plaan oli hülida öösel äripöu majja ning viia ära kogu ta mööbel ja isiklikud asjad, nii et ta koju saabudes arvaks, et tema juurde on sisse murtud.

Mida aga Branson ei osanud arvata, oli see, et ta plaan teatatakse pea peale ning nali pöördub hoopiski tema vastu. Bransoni majja saabumisel tervitas teda politsei, kes protestiva Virgini bossi arreteeris ning kogu ööks pokri pistis. Hommikul läks terve Virgini personal politseijaoskonda teda lautsjoni vastu vabastama. Tema vabanemist tervitati suure aplausiga.

Bransoni huumorimeel on talle muudelgi juhtudel sekeldusi toonud. Üheks tema firmatrikkidest pidudel oli oma veetleva-
tust külalistest kinni haarata ja neid pea alaspidi hoida. Ameerika miljonärist ärimähe Donald Trumpi eksabikaasa Ivana Trump pole seniajani Bransonile andestanud enda hoidmist, pea alaspidi, ujumisbasseini kohal ametlikul õhtusöögil sadade külaliste juuresolekul.

Lugu Bransoni 1992. aasta kohtumisest kadunud Sir James Goldsmithiga näitab, et Branson ei saa oma tembutamiskirele vastu. Ta lausa peab seda tegema. Kahte nii erinevat rahatuusa-
nngu Branson ja Goldsmith on raske ette kujutada. Hipist Branson, kes ehitas oma impeeriumi üles iseenda ärisid kasvatades, kohtumas ettevõtjaliku rõövkallaletungija ja firmade ülevõtmiskuningaga. Olles Goldsmithi külaliseks viimase Meh-
likos asuvas pelgupaigas, tõukas Branson miljonäri esimesel hommikul ujumisbasseini, olles eelnevalt töötanud seda mitte taha. Loomulikult paluti tal kohe lahkuda. "Tänu Jumalale," oli loon Bransoni ainus kommentaar.²

Antud lugu näitab Bransoni hulljulget hoolimatust ärilad-
viku suhtes. (Teised on märkinud, et tegu oli silmapaistva
natega juhtimisest.)



Branson kontoriõhkkonnast:

*"Ma saan parimad
inimesed, ma esitan
küsimusi ning ütlen
seejärel: lõbutsegem
nüüd veidi."*

ANNA NEILE VABAD KÄIDI

Branson on alati valmis olnud palkama noori andekaid töet-
tatud töökogemusteta inimesi ja andma neile projektidega
tegutsemiseks vabad käed. Plaadifirma Virgin Music algusaas-
tail tundis Branson heameelt, kui sai palgata inimesi, kel ol-
vähene formaalne majanduskogemus, ent kes tõeliselt armas-
tasid muusikat ja kel oli kirk plaaditegemise vastu. Ilma igasug-
guse juhendamisetä töötasid inimesed tohutu pingutuse ja
energiaga, õigustamaks firma usku neisse. Sel ajal oli tavaline,
et personal loobus teiste firmade töopakumistest, mis olek-
nende töötasu kahekordistanud. Põhjus? Neile meeldis Virginis
uliväga tööd teha.

Otsustusõiguse delegeerimine – organisatsiooni madalamal-
aste töötajate volitamine otsuseid tegema – muutus 1980ndatel
juhtimisgurude hulgas populaarseks; Virginis on see aga alati
moes olnud. Branson on enda unibet algusest saadik koon-
danud andekaid inimesi ja võimaldanud neile loomingulist
vabadust. Ikka ja jälle on nad tema usalduse eest tasunud
sädelevate tulemustega.

Võtkem näiteks Bransoni Lõuna-Aafrika nõbu ja Virginis
plaadifirma kauaaegne juht Simon Draper. Draper tegi paljud
Virginis suurimad muusikalised avastused, sealhulgas Mike
Oldfieldi, Tangerine Dreami ja Culture Clubi. Ometi polnud tal
firmaga uhinedes ei erialast ettevalmistust ega töökogemust,
vaid ainult muusikaline entusiasm teed näitamas. Mõnelgi korral
oli Draper sunnitud Bransonile selgitama, miks teatud artist ei
sobin kokku kaubamärgi avangardistliku imagoga. Virgin Music
finantseeris mitmeid aastaid kogu Virginis impeeriumit suures
osas tänu Draperi vabadusele artistidega lepinguid sõlmida.

Samasugune suhtumine voahas kogu organisatsioonis, Vir-
ginis töötajatel oli reeglina tunduvalt rohkem otsustusõigust kui
mis tahes muu firma sama astme töötajatel. Virgin Atlanticu
lennukimeeskond tegutseb tõenäoliselt tunduvalt rohkem omal
initsiatiivil kui mõnede teiste firmade omad, kes peavad täht-
selt firma käskle järgima.

Virginis kultuuri tugevdamiseks kasutab Branson ka tuust-
t töökeskkonda. Omaette rühma moodustavad firmad asu-
vad mitte kontorihoonete plokkides, vaid pigem suurtes ma-
jades, mis loovad vabama õhkkonna. Neid on võrreldud "hi-
pole redupaikadega".³

Branson kasutab oma töötajatele tegevusvabaduse andmi-
selleks deatavalist, "lotva" organisatsioonilist struktuuri. Virginis
hinnab väikeste tütarfirmade kobarast, mis tegutsevad üks-
kesi sõltumatult. See annab rohkem manööverdamisruumi.
Inimesed töötavad sageli paremini väikestes ettevõttegruppi-
s. Igaühe kogu südamest tulev panus on üleüldise edu
saamiseks eluliselt tähtis. Virginis ei leidu kohta teiste tuules
sõjatele ega siidivedajatele.

Branson trusti teiste firmadega ollakse sõbralikus konkurents-
s. Etatakse erinevaid Virginis tütaretevõtteid ettevõtjalikumal
alal toimuma. See piirab ka keskuse sekkumisvõimalusi, muu-
s. Aneini peadirektoritel (välja arvatud Branson) oma nina
sõltatppimise keerulisemaks. Sel moel on Branson loonud
lokaalse "jaga ja valitse" mudeli, mis võimaldab tal inimes-
tele vabad käed anda, kuid ühtlasi säilitada ka täielikku kont-
rolli oma kultuselaadset staatust.

KUTSUGE MIND RICHARDIKS

Tavalisele Virginis töötajale on firma pre-
sident ja põhiaktsionär Branson lihtsalt
Richard. Inimeste kohtlemise saladus, üt-
leb ta, peitub pigem nende kiitmisel kui
hinnaseerimises, ja sama kehtib Bransoni
suhtes ka lastekasvatamise kohta. "Lapsed
ja firmad õilmitsevad kiituse käes."⁴

Virginis algusaastail, kui töötajad soov-
sõid moodustada ametiühingut, olevat
Branson olnud tõeliselt solvunud. Ta tah-
tis, et kõik töötajad oleksid saanud oma



**Branson inimeste
kohtlemisest:**
"Lapsed ja firmad
õilmitsevad kiituse
käes."

probleem. Ta ei taha teha armuandeid, ta soovib ta, et inimesed teda usaldaksid.

Tema Holland Parki kontori külastajad on märkinud, et Branson on oma kaastöötajate suhtes erakordselt viisakas. Ta sunnib inimesi kõvasti tööd tegema, kuid erinevalt paljude teistest firmajuhtidest on ta suutnud hoiduda kiusatusest jooksutada oma sekretäre ja assistente ringi nagu teenijaid. Ta kuulub oma kättesaadavuse poolest. Kontorisse tulnud inimesed leiavad end tõenäoliselt rääkimas Bransoni endaga, nii nad on tavaliselt harjunud rääkima sekretäri või assistendiga.

Simon Lester, Cott Europe'i, Virgin Colale esialgse retsepti andnud ja ekspertiisi teinud firma tegevdirektor selgitab: "Ta on tõepoolest üsna ebatavaline kuju. Tema käitumine üllatab sind pidevalt. Kui ta esimest korda mulle helistas, siis tegi seda isiklikult: ei mingit sekretäri, ei mingeid firmadele tavapäraseid takistusi; see rabab su otsekohe jalust ja paneb mõtlema: kuivõrd ebatavaline, kuivõrd erinev!"

Ja kui sa temaga kohtud, usud end kohtavat uskumatult võimsat tänapäevast pühapilti, ent ta osutub ainult kõige võimalikumaks tavaliseks inimeseks. Ta kokutab palju. Ta ei ole võimuparseldaja. Ta on lihtsalt lahe sell. Ja oma sisimas tead, et ta on üks kindlameelsematest ja energilisematest inimestest, keda oled kunagi kohata soovinud."

Tema soovimatus silma torgata on võimaldanud hea kasvatuseluga erakooli poisil Bransonil saavutada nii oma töötajate ja kui rahva lugupidamise. Tema populaarsus ületab klassidevahelised barjäärid, ent sellega asi veel ei piirdu. Inimesed näevad Bransonis ülla eesmärgiga motiveeritud ärijuhti, kedagi, kes kehastab väärtustekogumit, kes on valmis inimeste eest võitlema ning kelle peale võib loota. Niisugune on imago, mida Branson viljeleb, sest see on ideaalseks vastukaaluks ta kerge meelsetele naljadele ja mängudele.

ILMA VAIVATA EI SAA MIDAGI

Pood ja vingerpussid ei asenda loomulikult tõsist tööd, ent nad aitavad luua Virginile omast meeoleolu ja kultuuri. Võrrandi teinud pooleks on väljakutsete tekitamine. Oma töötajaskonda innustades saab Branson neilt erakordseid tulemusi ning müüki ja kasumitulud on tööstusstandarditest tunduvalt kõrgemad. Virginii impeeriumi struktuur on end õigustanud.

Branson selgitab: "Kui firma saavutab teatud suuruse, siis selle asemel, et lasta tal ikka suuremaks ja suuremaks kasvada ja jagutada järjest suurematesse ja suurematesse kontoritesse, kutsun ma enda juurde näiteks turundusdirektori asetäitjaks, asedirektori, asemüügidirektori ja ütlen: te olete nüüd uue firma juhid. Nii juhtus Virginii plaadifirmaga, mis lõpptulemuseks jagunes viieks firmaks."

Andekate inimeste firmasisene edutamine innustab Virginii töötajaskonda andma endast kõik, lootuses, et ühel päeval muudab neid firma president ning annab neile võimaluse tõeliselt särada. Ent üks lugu näitab Bransoni teisest küljest: olles lullmeister teisi motiveerima, sunnib ta töötajaid ka üle oma varju hüppama.

Bransonile meeldib üritada võimatut. Kord helistas ta Virgin Atlanticu turundusdirektorile ja palus tal panna reklaam *London Evening Standard*'isse, öeldes ühtlasi ka seda, et sellega on juba hiljaks jäädud ning nad on ajalehe tähtajad maha morganud. Branson nõudis, et ta turundusjuht annaks endast loodele vaatamata parima. Skeptiline töötaja veetis kogu hommikupooliku telefoniga kõneldes. Tänu kõikide osapoolte ülitähtsusele pingutustele pääses reklaam viimasel minutil *Standard*'i hilisõhtusesse väljaandesse. Seda kuuldes tänas Branson turundusjuhti selle pingutuse eest, kuid ta hääles oli kuulda ilmeksimatuult triumfinooti.⁶

Sõnum on siinkohal selge. Branson tahab ja eeldab, et inimesed teeksid tema poolt püstitatud eesmärkide täitmiseks kõik, mida nad suudavad, ning ei vaidleks selle üle, kas midagi on või pole võimalik teha. Ent võimatu tegemine on osake

Virgini kultuurist, mida tugevdavad Bransoni enda rekordid purustavad suursaavutused ning uljad ettevõtmised kiirpaudel ja õhupallidel.

SALADUSLIK VÕLUREIS

Virgin kui tööandja ja kaubamärk meelitab ligi oma lubadusega eesootavast seiklusest. Firma kõigist kõrgemal seisvast asustajast peegelduvad lastelugude kangelased. Temas on natuke midagi Tom Sawyerist ja natuke piraadist, Branson on ümbritsetud lõbust ja seiklustest, mida ta on endaga kaasa võtnud ka igale tegevusalale, kuhu Virgin on sisenenud.

Millegi uue tegemist ümbritseb põnevuse aura. "Üle kõige meeldib mulle õppida," ütleb Branson. "Kui ma ühel hetkel tunnen, et olen teada saanud kõik võimaliku telekommunikatsioonide või lennuliinide või kosmeetika või mingi muu alaga kohta, liigun ma edasi millegi muu juurde. Tundub, nagu oleksin ülikoolis, kus ma tegelikult küll käinud pole, ja läbin kiirkursusi."

Kogu Virgini fenomen on Bransoni jaoks nagu maagiline võlureis, mis on kestnud juba 30 aastat. Kui Virgin läheb pankrotti ("Ja "räpase mängu" ajajärgul pidi ta tõepoolest pankrotistuma, mistõttu oli sunnitud plaadifirma maha minema," ütleb ta.), poleks Bransonil sest eriti lugu. "Pakiksin oma kotti ja läheksin koos perega seiklema. Lõuna-Ameerikasse. Ma pole kunagi Lõuna-Ameerikas käinud. See oleks lahe."

Kuid mida enam ja enam inimesi reisibussi peale tuleb, seda rohkem avaldatakse bussijuhile survet viia reisijad mingisugusesse erilisse paika, sinna, kus oleks lõbus ja samas ka meeldiv ülendav ning mis oleks kapitalismi ohjeldamatusest rikkumata.

Tänini on Branson meelitanud tarbijaid ja töötajaid Virgin ringreisibussile tulema, pakkudes teiste ärimeeste poolt pakutavale vastukaaluks vaid mõnevõrra erinevat seiklust. Tulevikas märkab ta ehk, et reisijad loodavad, et tema mõtteis on ka lõppsiht või heatahtlikum tõlgendust sellest, mille jaoks on äritegevus. See vastutus näib teda varasest enam tegevusest hoidvat.

Branson tunnetab üha enam, et tema seikluse oletatava lõppeesmärgi kohta oodatakse mingisugustki selgitust. See on tuntuks ka tema viimase aja kõnedes. Põhiküsimus Bransonile on: millisena ta näeb oma äri tulevikku? Kas pärast tema areenult lahkumist variseb Virgin lihtsalt põrmuks, või on ta suutnud püstitada kapitalismi uusvormile püsiva monumendi?

Tõrjakal seiklejal palutakse asetada teleskoop oma usaldusväärse silma juurde ning jutustada maailmale, mida ta silmapaistlikult näeb. Branson on hakanud mõtisklema oma tegevuse tähenduse ja oma koha üle ajaloos.

Ta imetleb firmasid, mida peab endasarnasteks. Ta tabab oma hingesuguluse suurepäraselt ebahariliku Southwest Airline'iga. "Southwesti töötajad on nõustunud põhimõtetega, mille eest lennufirma seisab. Ühes seadusesättes, näiteks, mis toetab kõrgemaid maandumismakse, ei nähta ainult nende rentaabluse teotamist; see on ka nende idealismi solvamine. Nad kaitsevad vankumatult ideed, et rentaablus on töötaja loatustuse teerajaja, aktsiaomaniku kasum ning investeringu ohiskonda. Nad teevad äri, et midagi muuta. Ja seda peakski oleks kaubamärk tähendama," selgitas Branson hiljuti.⁸

MÄRKUSED

¹ Leonard, Nicci, "Why do we love Richard Branson?", *The Observer*, February 8, 1998.

² Davidson, Andrew, "Virgin Angel: The rise and rise of Richard Branson", *Sunday Times Magazine*, May 30, 1993.

³ Chow, Mark and Ye, Danzhao, "Behind Virgin's success: how Richard Branson motivated people", Working Paper.

⁴ Mitchell, Alan, *Leadership by Richard Branson*, Amrop International, 1995.

⁵ Interview, *Inc. Magazine*, November 1987.

⁶ Jackson, Tim, *Virgin King*, HarperCollins, London, 1994.

⁷ Leonard, Nicci, "Why do we love Richard Branson?"

⁸ Branson, Richard, "The Money Programme", BBC, July 1998.

MUUDA TÖÖ MEELELAHUTUSEKS

Äritegevus Richard Bransoni moodi peab olema meelelahutus. Põneva töökultuuri loomine on parim vahend edukate tootajate motiveerimiseks ja kinnihoidmiseks ning tähendab ühtlasi, et neile pole sel juhul tarvis palju maksta. Bransoni inimeste kohtlemise tehnika õppetunnid on järgmised:

- Mängimine tasub end ära. Virgini kontoris töötamine pole tööorjus, nagu see võib paista teistes firmades, või vahemalt tahab Branson oma inimesi seda uskuma panna ja usub ilmselt isegi.
- Anna töötajatele vabad käed. Branson on enda ümber alati koondanud andekaid inimesi ja võimaldanud neile loomingulist vabadust. Ikka ja jälle on nad tema usalduse eest tasunud sädelevate tulemustega.
- Julgusta sundimatust – kutsuge üksteist eesnime pidi. Tavalisele Virgini töötajale on firma president ja põhiaktsionär Branson lihtsalt Richard.
- Entusiasmi on nakkav. Oma töötajaskonda innustades saab Branson neilt erakordseid tulemusi ning müügi- ja kasumitulud on tööstusstandarditest tunduvalt kõrgemad.
- Muuda äritegevus seikluseks. Virgin kui tööandja ja kaubamärk meelitab ligi oma lubadustega eesootavast seiklusest.

Edenda oma kaubamärki

Usun, et kaubamärgi mõju võib olla piiritu, ent ainult tema õigel kasutamisel.

RICHARD BRANSON

Üks kõige sagedamini Virgini kohta esitatavatest küsimustest on: kui laiaulatuslikuks võib üks kaubamärk muutuda? Mõned kommentaatorid usuvad, et andes Virgini nime sedavõrd lauldasle toote- ja teenustevalikule, riskib Branson kaubamärgi lahjendamisega.

Bransoni vastus kriitikale on: kuni pole ohustatud kaubamärgi terviklikkus, on ta lõputult venitatav.

Hiljutine küsitlus näitas, kui võimas Virgini kaubamärk tegelikult on. Virgini nime oli kuulnud 96% Briti tarbijatest ja 90% oskas firma asutajana õigesti nimetada Richard Bransoni.

"Virgin on Briti ärimaastikul ainulaadne fenomen," märkis üks kommentaator. "Tal on üksainus olulise tähtsusega põhiväärtus, ning pealegi veel puutumatu – tema nimi. Finants-teenustest lennuliinideni, raudteest meelelahutuslike hiidkaubamajade ja karastusjookideni, riidetest isegi pruutpaarisalongideni, on Virgini kaubamärk tarbijale otsekohe äratuntav, tuues silme ette kujutluse kõrgest kvaliteedist, odavatest hindadest ja tundlikusest, millele võiksid väärilisteks vastasteks olla ainult vahesed kaubamärgid."

Branson plaanib seda olukorda säilitada. Kuid ta tunnistab, et iga kaubamärgi puhul Virgini strateegia ei toimi, sest see põhineb tema sõnul pigem "kaubamärgi lugupeetavusel" kui traditsioonilisel toote ja teenuse märgistamisel.

Algselt noortele mõeldud, on Virginil praegu laiem sihtgrupp Bransoniga üheaegselt on küpsenud ka kaubamärgi külgetõmme. "Neli aastat tagasi läksime me üle nende noorte vanemate ligimeelitamisele," ütleb Branson. "Ent me peame olema ettevaatlikud, et me sellega lapsi ei kaotaks. Tahan, et inimesed tunnetaksid, et Virgin on suuteline täitma enamiku nende soove. On äärmiselt oluline, et me ei veaks neid kunagi alt."

1990ndate keskpaigaks näis Virgin olevat kõikjal. Kaubamärk oli muutunud niivõrd kõikjalolevaks, et ei möödunud veel päevagi, ilma et Richard Bransoni laialt naerata nägu pole teatanud mõne Virgini uue toote või teenuse turulepaiskamisest. Kuulus lendava V-tähega logo ilutses lennukitel ja hiidkaubamajadel ja kinofassaadidel ning planeeritud oli logo esmaesitlus kokapurkidel.

See tegevus õhutas kahtlusi firma strateegia suhtes. Need aga, kes mõistsid, mida Branson plaanib, tunnistasid, et Bransoni loodu on täiesti uuelaadne kaubamärgi esitlemine. Kuulsa kaubamärkide alase konsultatsioonifirma Interbrand juht John Murphy märkis: "Kui nad just kedagi ära ei mürgita ega hakka oma kaubamärki kasutama sobimatute toodete, nagu näiteks pensionifondide või koopiaamasinate juures, ei usu ma et Virgini kaubamärk kunagi nõrgeneks." Murphy ei osanud tollal aimatagi, et 1996. aastal hakkab Virgin Direct osutama finantsteenuseid, mille alla kuuluvad ka pensionid.

PIIRIDE ÜLETAMINE

Branson suhtub traditsioonilisse läänelikku kaubamärgi vaate viisi kriitiliselt. Ta võrdleb Virgini suhtumist mõnede Jaapani firmadega. Viidates Marsi otsusele oma tuntud marginimetust loomatoidu toodetel mitte kasutada, ütleb ta: "See, mida mina nimetan "Marsi sündroomiks", nakatab meie riigi igat turudusosakonda ja reklaamiagentuuri. Nad arvavad, et kaubamärk

on seotud ainult mingi kindla tootega ning kaubamärgi nimetuse laienemine on peatunud. Nad näivad olevat unustanud, et kedagi ei häiri Yamaha klaveril mängimine, olles samal päeval sõitnud ka Yamaha mootorrattaga; või kuulata Mitsubishi autos Mitsubishi pangast mööda sõites Mitsubishi stereot.

Kaubamärgi valjunine firma struktuurist ja tootmisalalt ... on leidnud oma tänapäevase väljenduse Jaapani "keiretsu"-nimelises juhtimisstruktuuris, kus erinevad äriettevõtted tegutsesid ühe marginimetuse all nagu üks perekond."

Tulevastele kaubamärgi ülesehitajatele oleks oluline mõista, et Virgini kaubamärgi väljapakkumise tähtsaim aspekt on tema muutavus oma turuosas. Kui juba olemasolevad Virgini tooted ja teenused on uute pakumiste usaldusväarsuse tagajateks, võivad Virgini peresisesed suhted ka vastupidiselt töötada. Juhul kui imagot peaks rüvetama tema seostamine mõne rämpstoote või viletsa teeninduse või petturliku pakumisega, võib see kahjustada kogu Virgini kaubamärgi saavutatud loogipidamist pälvinud mainet.

PEA PÜSTII!

Vaatamata kõigile oma nõökamistele võtab Branson Virgini kaubamärgi reputatsiooni erakordse tõsidusega. "Sinu marginimetus on sama tugev kui sinu reputatsioon," ütleb ta. "Meie oma on tohutult väärtuslik."

Virgini kaubamärgi ainulaadsuse võti võib peituda firma uhes hüüdlause: "Sõprus kogu eluks!" Bransoni kauaaegne kolleeg ja avalike suhete juht Will Whitehorn täheldab: "Meie Virgini teame, mida meie kaubamärk tähendab, ja kui me millelegi oma marginimetuse paneme, anname me lubaduse. See on lubadus, mida oleme siiani alati pidanud ja peame ka edaspidi. Lubadusi täita on raskem kui neid anda, ja salajast



Branson kaubamärgi laienemisest:

"Kedagi ei häiri Yamaha klaveril mängimine, olles samal päeval sõitnud ka Yamaha mootorrattaga; või kuulata Mitsubishi autos Mitsubishi pangast mööda sõites Mitsubishi stereot."

retsepti selleks pole olemas. Virgin jaoks on oma põhimeetetele ja peab oma lubadusi."

Branson on ikka ja jälle kinnitanud, et Virgini reputatsioon on firma kõige tähtsam varandus. Piisab vaid Virgini nime panemisest mingile tootele, mis ei vasta rahuldavale standardile, ja kogu firma saab häbistatud. "Meie kliendid usaldavad meid," ütleb ta.

Kanna oma kaubamärgi eest hoolt ning see jääb püsima on Bransoni filosoofiaks. Virgini kaubamärgi südames on alati olnud pinge. Virgini nime puutumatus ei ole vaieldamatule rõhuasetusele vaatamata on üks Bransoni iseloomustav joon, mis esindab nüüd ka Virgin, teatud rahutus. Bransoni iseloomustab täitmatu kirg riskida ja uusi territooriume uurida. Oma impeeriumi pidev laiendamine on tal lausa veres. Ent on eluliselt tähtis teha seda firma head nime kahjustamata, mis tekitab teatud dilemma. Ja Branson teab seda hästi.

"Me laiendame ja suurendame oma kaubamärgi kasutusala," ütleb ta, "kuid kanname pidevalt hoolt, et kasutaksime seda ainult toodete ja teenuste puhul, mis vastavad või hakkavad vastama meie väga nõudlikele kriteeriumitele."

Viimastel aastatel on Branson kaua ja põhjalikult arutlenud selle üle, mida Virgini kaubamärk esindab. Ta usub, et firma saavutatud reputatsioon põhineb viiel otsustaval teguril: kvaliteedi ja hinna suhtel, kvaliteedil, usaldatavusel, uuendusel ja määratlematul, ent sellest hoolimata käegakatsutaval lõbutundel. (Teine, veidi kiirem Virgini kaubamärgi väärtuste versioon on: tõeline ja lõbus; kaasaegne ja erinev; tarbijate lemmik; esimehe klass äriklassi hinnaga.)³

• Need on kaubamärgi praegused väärtused, mida Virgin uusi riskantseid ettevõtmisi vaagides konkurentide toodangu igakülgse uuringul ja analüüsil harilikult arvestab.

Branson ütleb, et igal mis tahes uuel tootel või teenusel peavad olema, või vähemalt tulevikus tekkima, järgmised omadused:

- Tootel peab olema parim kvaliteet.
- Toode peab olema uuenduslik.

- Tootel peab olema õige kvaliteedi hind suhtes.
- Toode peab olema väljakutses olemasolevatele alternatiividele.
- Toode peab lisama lõbususe või häbematususe tunde.

Virgini väidetakse, et paljud kaalumise all olnud projektid on potentsiaalselt väga tulusad, ent kui nad ei vasta firma väärtushinnangutele, lükatakse nad tagasi.⁴ Ent Branson ütleb: "Kui idee vastab vähemalt neljale nendest viiest kriteeriumist, lülilume me seda harilikult tõsiselt."

SEKELDUSI PÕHJUSTAMAS

Kui sa oled suurepärase kaubamärgi omanik ning haistad turuvõimalust, ei tohiks sind takistada niisugused pisiasjad nagu näiteks kogemuse puudumine antud turul. Branson väidab: "Kui oskad inimesi motiveerida ja neid kohelda, pole oluline, kas sa võtad ette lennufirma, karastusjookide- või filmitööstuse. Reeglid on sarnased."

"Kuid sa ei tohiks hakata ettevõtlusega tegelema ainult rahategemise nimel. Sa pead kirglikult uskuma, et äritegevust on võimalik muuta, pea peale pöörata, kanda hoolt selle eest, et see ei oleks enam kunagi niisugune kui varem. Õigete inimeste ja tolle veendumusega on kõik võimalik. Ning siis võid sa ignoreerida neid, kes muudkui jahvatavad rääkida "kaubamärgi piiridest ülestumise"."

Viimasel ajal on aga Bransoni usk, et Virgin on võimeline muutma seda, mida mõistetakse äritegevuse all, sattunud surve alla. Firma osalus raudtees, eriti investeeringutenäljas olevas Briti raudteevõrgus, on saanud kriitika osaliseks.

Pärast esialgset elevust, et Virgin toob mõnesse kurikuulsalt pikatoimelisse Briti raudteevõrku värsked tuuli ja täpsust, on igapäevased edasi-tagasi reisijad pettunud. Virgini teenused bankisid endale kiiresti räämajäänud ja hilinevad teenust pakkuva firma maine. Branson selgitas, et Virgini standarditele vastava teenuseni jõudmine võtab aega viis aastat. Mõned kriitikud väidavad, et see seiklus on Virgini kaubamärgi

**Branson kaubamärgi reputatsioonist:**

"Kui sul on selja taga 20 või 30 aastat head reputatsiooni, tunneb avalikkus sind, nagu oleksid neile lihane vend või õde."

kahjustanud. Branson usub, et firma hea nimi on siiski jõulisem.

"Kui sul on selja taga 20 või 30 aastat head reputatsiooni, tunneb avalikkus sind, nagu oleksid neile lihane vend või õde," ütleb ta. "Nad tunnevad sind ja firma tugevaid külgi, nad tunnevad su nõrkusi. Nii pikaajalisele reputatsioonile üles ehitatud kaubamärk peaks suutma vastu panna juhuslikule libastumisele ja lõpptulemuse näitama end veelgi paremast küljest."⁵

TROTSIV HÄBEMATUS

Bransoni turundusmeetmetestikuga kaasneb veel üks käegakatsutamatu, ent oluline koostisosa. Mida iganes Virgin ka teeb, lisandub sellele väheke nalja või häbematust. "Algusaastail," ütleb Branson, "peeti Virgini nime kui sellist natuke nihket. Kolm aastat ei lubatud meil seda isegi patendiametis registreerida, sest seda loeti "vulgaarseks".

Ent mõnikord pead sa kaubamärgi väljatöötamisel riskerima. EMI tundis, et Sex Pistolsi olemine firma nimekirja kahjustaks viimase reputatsiooni. Meie aga tundsim, et see on just õige asi Virgini väljaviimiseks hipiajastust ning moodisamate artistide ligimeelitamiseks. Kohtuprotsessid albumi nime *Never Mind the Bollocks, Here's the Sex Pistols* üle aitasid Virgini imagot ainult tugevdada."

Võimumehi ei ärritanud mitte ainult Virgini plaadiümbri sed. Igal Virgini tootel või teenusel on teatud nookav tagamõte. Firma ei tee midagi ebaprofessionaalselt, kaugel sellest. Tal on lihtsalt huumorimeelt. Sageli tehakse nalja ka firma auväärse peadirektori kulul.

Võtkem näiteks trusti finantsteenuste firma Virgin Directi reklaamikampaania. Samal ajal, kui teinegi Ühendatud Kuningriigi juhtiv teenusepakkuja viis läbi oma kompanii aruka ja

monevõrra vanameelse tegevdirektori imagol põhinevat reklaamikampaania, pakkus Virgin välja 1960ndatel tehtud filmimaterjali noorest Joe Ninety prille kandvast ja põrguliku soengu Bransoni-kutist. Sõnum? Oletatavasti see, et isegi kõige vanikumad ettevõtjad peavad millalgi suureks kasvama.

Hiljuti ilmus *Times*'is ning teistes juhtivates ajalehtedes üle lahe lehekülje reklaam. Virgini uute firmarõivaste reklaamis on pilt uht oma kõige jubedamat mustrilist kampsunit kandvast näitavast Bransonist. Tekst on järgmine: "Georgio disainib. Ralph disainib. Calvin disainib. Richard mitte."

EDENDA OMA KAUBAMÄRKI

Üks kõige sagedamini Virgini kohta esitatavatest küsimustest on: kui laialtlevinud on kaubamärk? Bransoni vastus on: kuni pole ohustatud kaubamärgi terviklikkust, on ta lõputult venitav. Virgini strateegia põhineb tema sõnul pigem "kaubamärgi lugupeetavusel" kui traditsioonilisel toote ja teenuse märgistamisel.

Kaubamärgimeistri Bransoni õppetund on järgmine:

- Hea kaubamärk levib. Kõikjalolev Virgini kaubamärk on õhutanud mõningaid kommentaatoreid küsima, kas kaubamärk seetõttu mitte ei nõrgene. Need, kes mõistavad, mida Branson püüab saavutada, mõistavad, et ta on loonud täiesti uut moodi kaubamärgi idee.
- Kaubamärgi venitavus on lõputu. Virgini kaubamärgi väljapakumise tähtsaim aspekt on tema usutavus oma turuosas. Juba olemasolevad Virgini tooted ja teenused on uute pakumiste usaldusväärsuse tagajateks.
- Armasta, austa ja hellita oma kaubamärki. Branson on ikka ja jälle kinnitanud, et Virgini reputatsioon on firma kõige tähtsam varandus. Kanna oma kaubamärgi eest hoolt ning see jääb püsima, on tema filosoofiaks.
- Reeglid on rikkumiseks. Kui sa oled suurepärase kaubamärgi omanik ning haistad turuvõimalust, ei tohiks sind takistada niisugused pisiasjad nagu näiteks kogemuse puudumine antud turul.
- Umbusklik suhtumine lisab vürtsi. Mida iganes Virgin ka teeb, lisandub sellele väheke nalja või häbematust. Firma ei tee midagi ebaprofessionaalselt, kaugel sellest. Tal on lihtsalt huumorimeelt.

MÄRKUSED

- 1 Rodgers, Paul, "The Branson Phenomenon", *Enterprise Magazine*, March/April 1997.
- 2 Rodgers, Paul, "The Branson Phenomenon".
- 3 Campbell, Andrew and Sadtler, David, "Corporate Breakups", *Strategic Business*, Third Quarter 1998.
- 4 Virgin Groupi trukis.
- 5 Branson, Richard, ettekanne "Money Programme", BBC, July 1998.

Naerata kaamerasse

*On mõningaid, kes usuvad, et oma võluvalt
jubuslikul moel juhib Branson Briti kõige
riuklikumat suhtekorraldusoperatsiooni.*

ANDREW DAVIDSON, AJAKIRJANIK

Ta ei pruugi küll välja näha nagu peenelt häälestatud PR-masin, ent Richard Bransonist on saanud firma kõndiv ja elav logo. McDonald'sil on punapäine kloun Ronald McDonald ja Disneyl kuue jala pikkune hiir; Virginil on oma lühesest peadirektor. Iga kord kui tema pilt ilmub ajalehes või ajakirjas, reklaamib see Virgini kaubamärki.

See on täiesti läbikaalutud ja tõenäoliselt üks efektiivsemaid reklaamistrateegiaid, mida üks firma kunagi on kasutanud. Kaubamärgi reputatsiooniga riskimine on muidugi ka samamoodi kõrge, juhaks kui peaks saama rüvetatud Bransoni enda isiklik maine. Ent siiani on kõik osutunud ülimalt edukaks, võimaldades Virgini kaubamärki üles töötada väga nappe reklaamikuludega.¹

Arvutades kokku reklaamitulused, mida tõi Bransoni läbi-
lõkkunud katse sõita õhupalliga ümber maailma, lausus üks
Ameerika reklaamindusjuhte: "Arvutamiseks ei jätku piisavalt
nulle."

Just tema oskus, rohkem kui mis tahes muu külg, tõmmata oma äriprojektidele avalikku tähelepanu, tõstab Richard Bransoni ülejäänud ärijuhtide seast esile. Isegi Anita Roddicku, Bill Gatesi ja Ted Turneri sugused ei pärvi nii positiivset meediakajastust kui Branson. Suhtekorraldus on Bransoni eriline tugevus.

Raamatu *Virgin King* autor Tim Jackson märgib: "Ajakirjanduses soosiva kriitika osaliseks saamine on Bransoni ärikarjääris samavõrd oluline kui bilansi koostamine aasta lõpus. Ajakirjandaja väljaandja ja plaanide järgijana tegutsemise esimestest



"Ajakirja valjaandja ja plaatide jaemüüjana tegutsemise esimestest päevadest alates teadis Branson, et tema äriettevõtmete kirjeldamine edukate ja laienevatena võib osutada kordaminekuks."

päevadest alates teadis Branson, et tema äriettevõtmete kirjeldamine edukate ja laienevatena võib osutada kordaminekuks.

Ent Virgin Airwaysi käikuandmise ajal õppis ta selgeks veel uue võtte. Suured lennufirmad kulutavad reklaamiteenustele igal aastal liialdamata miljardeid dollareid. Branson sai peagi aru, et tema ainsaks ellujäämislootuseks olid tasuta reportaažid meedias. See andis talle rohkem le hulljulgetele vempudele ja reklaamitrikidele.

Ilmselt tehti ka otsus üritada purustada Atlandi ookeani ületamise kiirusrekord, võitmaks Sinist Linti*, pärast seda, kui Branson avastas, et ta polnud suuteline tasuma New Yorgi TV kehtestatud reklaamitariife, et reklaamida oma lennufirmat.

Seesugust taktikat on Branson märkimisväärselt efektiivselt kasutanud sellest ajast alates, planeerides ligi veerandi oma ajast PR-tegevusele.²

OLE KAANELUGU

Kui teised firmad kulutavad reklaamile hiigelsuuri rahasummasid, siis Branson täidab jardide kaupa ajaleheveerge taevasse tasuta. Kui teised firmad palkavad kalleid suhtekorraldusfirmasid organiseerima leidlikke meediasündmusi, siis Branson toimetab kätte tunduvalt väärtuslikuma kaubaartikli – uudise.

Tema iseteenindusliku reklaamikampaania saladus on võime vaistlikult ära tabada see, mis meediale meeldib. Oma lennufirma käivitamise reklaamimiseks näiteks saabus Branson avamise puhul peetud pressikonverentsile pruunis nahkses lennukis. Toimetajale see meeldis. Bransoni foto ilmus kõigis ajalehtedes. Lugu pälvis niivõrd suurt publikuhuvi, et Bransoni polnud vaja oma esimesi lende reklaamida.

* Antakse võitjale suurima tunnustuseks, esimese koha alamaarkimiseks. – Toim.

Sellest alates on Bransoni meediasündmused laienenud. Virgin Cola käikulaskmisel USAs sõitis ta suure lahingutankiga mööda elava liiklusega New Yorgi tänavat, et purustada lokapurkidest laotud sein. Pole vist raske ära arvata, millisest tühjast rääkisid järgmise päeva uudistesaaated.

Ent Bransoni silmatorkavad etendused ja suurepärase ajastuse on tegelikult vaid kattevarjuks ujedale iseloomule. Varemalt püües Branson kas või nahast välja, et vältida intervjuusid ajakirjanikega. Neile, kes pole temaga kohtunud, näib ettekujutus, et Branson võiks olla uje, naeruväärsena. Lähemal vaatlusel aga selgub, et vaatamata oma teatavale ekshibitsionismile, võib ta samas olla ebakindel ja kohmetu. Tegelikult on temas ka omajagu näitlejat. Kaamerate ees näib ta mehena, kes mängib just nagu tema jaoks kirjutatud osa. Branson ise tunnistab, et just nii see ongi, ja rõhutab, et ta sunnib end esinema.

"Lennuliini käikulaskmiseni olin ma mõõdukalt arg inimene. Mulle ei meeldinud anda intervjuusid, vältisin pressi. Võtsin tol ajal kuulda oma ema nõuannet, et las minu firmad räägivad ise enda eest. Ent kui me otsustasime lennufirma asutada, ütles Freddie Laker, et kui ma kavatsesin American Airlinesi, United ja British Airwaysi võitluseks välja kutsuda, ei pidanud mul reklaamimiseks nii palju raha, kui nemad kasutavad ... ent kui ma läheksin ja mängiksin veidi tola, saaksin ma teha ante." ³

Tema argus suurendab ta veetlust tegelikult veelgi. Teised meediasündmused näivad ülespuhutud ja ennast täis, ent Bransonist kiirgab koolipoisilikku entusiasmi. Tõsiasi, et tema avalikkusele uudatav isik on ta enese looming ja talle endale vastukarva, muudab selle veelgi muljetavaldavamaks. Branson on ise end loonud meediatkooni.

Kahtlemata on Bransoni suhtekorraldusoskus tõeline kingitus. Tema vaistlik võime meediavõimalust ära tunda ja kasutada võimaldab tal üle trumbata vanameel



Teised ärituused näivad ülespuhutud ja ennast täis, ent Bransonist kiirgab koolipoisilikku entusiasmi.

seid ja konservatiivseid äärmehi, keda avalikkus on nägema jäänud. Teeseldud või mitte, Bransonil õnnestub näida loomuliku ja isegi spontaanne, ka siis kui on teada, et ta on kogu päeva vastanud ühtele ja samale küsimustele.

Tema vaist lubab tal vältida suhtekorralduslikke klišeesid mille küüsi enamus enesereklaamijaid lõpuks langeb. Tema natuke kohmakas kõnemanee, täis pikitud kogelevaid mmm...e ja eee...sid, mõjub ettevalmistamatuna. Branson siirus on armastusväärne. Usutavus, mis temal on ja teisel puudub, säilib Bransonis isegi siis, kui ta on kaasa kistud jultunud suhtekorralduslikku mängu.

Vastuseks küsimusele, kas mustanahaliste ja aasia päritolu töötajate suhteliselt suur arv tema firmas on teadliku mitte diskrimineerimispoliitika tulemus, ütleb Branson: "Võib olla et peakski nii olema, aga see on lihtsalt nii läinud." Kui tal jutustati pressiteatest, mis lükkas ümber kuuldused, nagu oleksid tema firmad registreeritud Briti maksude vältimiseks offshore firmadena, vastas Branson: "See on vale. Otsus tehti maksude mõjul."

Mitte mingid intervjuule eelnevad brüifingud poleks võimaldanud seesugust sujuvat läbipaasu meedia võimalikest müüvõljadest.

Kohati on draama olnud liigagi ehtne. Kui ta katse sõita õhupalliga ümber maailma ebaõnnestus, kuna Global Challenger hakkas kiirusega 2000 jalga minutis alla kukkuma, ei kahelnud keegi, et meeskonnaliikmete, sealhulgas Branson, elu olid tõeliselt ohus. Draama jätkudes ronis 52aastane projektivaneminsener ja viimasel hetkel meeskonna kolmandat liiget asendanud Alex Ritchie kangelaslikult õhupallile, et katastroofi vältimiseks uleliigne ballast alla visata. Rekordlend kukkus küll läbi, ent kaubanduslikust küljest oli see triumf.

Global Challengeri vaevu 400miiline reis läks maksma 3 miljonit naela. Ent turundusmaailmas ei kahelnud keegi, et tegemist oli hästi kulutatud rahaga. Viidates Pepsico 300 miljoni naelasele reklaamikampaaniale, mille käigus värviti üle 100 Concorde'i sinine, väitis üks Briti suhtekorralduseksperthe, et

muukst maapinnalt õhku tõusmisega "trumpas Branson Pepsico neljakordselt üle".

Üks anekdootlik lugu kirjeldab Bransoni andekust meediaühetes. Oma tetsel ja seekord edukal katsel võita Sinine Lint, tõlud Atlandi ookeani kiireima ületamise eest, tagasi Suurbritanniale, hoiti Virgini kuivale maale jäänud personal kogu oma kestel tegevuses Ühendatud Kuningriigi rahvuslike ja kohalike meediaväljaannete nimekirja labisorteerimisega. Operatsiooni peakorterist, ühest Virginile kuuluvast plaadipoest, helistasid nad ükshaaval kõigile ajalehtede toimetajatele ning pakutud neile võimalust intervjuerida Bransoni otse Virginil Atlantic Challenger II pardalt.

Sel ajal kui Branson vastas ühe ajalehe küsimustele, korraldas maal asuv personal järgmisele tema telefoniühenduse ootamise ajal taustainfot jagava brüifingu. Challengeri kapten jättis seda etendust tundide kaupa, vastates ühtele ja samale küsimustele ning korrates ikka ja jälle ühtesid ja samu arvameelsusi, saavutamaks reportaazi maksimaalset ulatust. Lõpuks pöördus ta teda rekordkatsel saatva ümbermaailmapuuetaja Chay Blythi poole ja ütles: "Asi muutub igavaks. Me peame neile midagi muud rääkima." – "Palju ei puudunud, et oleksime praegu vaalaga kokku pörganud," ütles nutikas purjetaja vastuseks. "Kus, kus?" küsis Branson erutudes. "Ma ei leidnud mingit vaala tähele." Üksnes pärast pilguheitu Blythile rüpas ta, et olgu seal vaal või mitte, ajakirjandusele saaks selles igatahes suurepärase loo. "Oh, muidugi," ütles ta. "Nii see oli" ja nii saidki mõned järgmisena helistanud toimetajad kuulda lugu tohutust mereelukast, kes oleks äärepealt laevaga kokku pörganud. Loomulikult neelasid nad sööda alla.

Bransoni anne luua hea uudis on niivõrd hästi tuntud, et Ameerika riskantsetel ettevõtmistel pole nüüd avalikkuse ja meediakuuvi äratamiseks vaja erilist vaeva naha. Virgin Bride'i, firma pruutpaaripoodide keti avamiseni jäi veel 18 kuud, kui Laine Londoni kinnisvaramaakleri poolt selle kohta lahti lastud kolakas jõudis kolme päeva jooksul kõikidesse rahvuslike ajalehtedesse. Firmale helistati isegi *Los Angeles Times*ist.⁵

AINULT HAMBAD JA II MINGIID PÜKSE

Branson teeb oma kaubamärgi edendamiseks ükskõik mida. Seda valmidust täiendab ka tema ihalus seikluste järele. Tegude seas ajalehepealkirjadesse jõudmiseks on nii hulljulmatse saada esimeseks õhupallil ümbermaailmareisijaks, mille eest ta pidi peaaegu eluga maksma, kui ka maailma uue kiirrekordi püstitamine kiirpaadiga Atlandi ookeani ületamisega. Sedasorti vägiteod peegeldavad tema sõnumit: "Elu on seiklus, elu on lõbus," mis on ühtlasi ka Virgini arusaam äritegevusest.

Virgini president oskab eriti hästi luua visuaalse efekti lugusid. Ta on valmis end klouniks rõivastama ja näitlemasamas kui enamik ärimehi võtab end liiga tõsiselt, et midagi samasugust teha. Enamik suurte firmade juhte seab muidugi piire maskikostüümi kandmisel oma toote reklaamimisel. Üldsuse arvates rõhutab Bransoni valmisolek tola mängida loomulikult veelgi enam seda, milline kehkenpükside kamp ta ülejäänud seltskond on.

"Ma olen kandnud peaaegu kõiki kostüüme, mida on olnud võimalik kanda," ütleb Branson. "Ja viimasele küljele mõeldud foto ilmub esileheküljel. Ning seejärel tullakse uude järele."

Bransoni veelgi pöörasem nüke on vastassugupoole riie kandmine. Ta avaldas tohutut muljet, kui kandis oma uue lennuliini avamisel stjuardessi vormiriietust, ning hiljaaegu esines ta uue pruutpaaride poeketi avamisel pruutkleiti ja kõrge kontsaga kingi kandva modellina. Kui paljud teised firmade juhid riietuksid avalikult naiste aluspesuss.

Presidendi ekshibitsionistlikud kalduvused on Virgini personalile hästi teada. Ta on võrdne kirk riietuda nii maskikostüümi kui ka striptiisi teha. Üks kauaaegsetet töötajatest meenutab, et Bransoni kalduvused end lahti riietada saavutas haripunkti, kui ta tahtis ühel Šveitsi reisi kõigiga 10 naela

peale kihla vedada, et julgeb ihualasti mäest alla suusatada. Tema kihlvedu ei võtnud küll keegi vastu, ent Branson viis oma julgustüki läbi sellest hoolimata.

Kord kirjutas ajaleht *Sun*, et Virgini nädalalõpureisil oli Branson oma töötajaid mereandide restoranis lõbustanud lauaal striptiisi tegemisega, kandes kalavõrgust sukki ning pitsi- ja suhahoidjat. Lugu ilmus pealkirjaga "Popi börsihai šokeerivad sukakepsutused". Ajalehel õnnestus vahejuhtumist saada isegi foto, millel Branson oli oma kaubamärgi – eredavärvilise muustrilise kampsuni – tõttu otsekohe äratuntav.

Sel ajal oli Virgin Londoni börsiettevõtete nimekirjas. Nii-öppune lugu oleks võinud kahjustada firma aktsiate hinda. Teisepoolsest, sama aasta kõmu-uudisele, et 48aastasel meeste- ja naiste jaemüügifirma Burton Groupi esimehel Ralph Halpernil oli armulugu 19aastase *topless*-modelliga, järgnes firma aktsiahindade langus.

Ent *Sun*'i artikkel oli iseenesest heatahtlik. Ta ülistas Virgini presidenti tema "kahe jalaga maa peal" seismise ja lõbujana olemise, mis *Sun*'i stiilis teravmeelitsedes oli "Virgin naeruväärseks muudatuseks". Ainsaks kriitikanoolekeseks oli väide, et nädalavahetus oli firmale läinud maksma 250 000 naela. (Firma väitel oli tegelik maksumus pigem pool sellest summast.)

Virgini investorid aga näisidki eeldavat niisugust käitumist tallelki, kes tipsutas koos popstaaride ja hipidega, juhtis oma lennukit paadist ning keeldus ülikonda kandmast.

SUPERKANGELANE BRANSON

Bransoni oskus ilmuda kohale avaliku draama ootamatutel hetkedel on tähelepanuväärne. Lahesõja lähenedes, kui Saddam Hussein jõud hoidsid British Airwaysi lennukit pantvangis, informeeris Branson Briti meediat, et ta oli peaminister John Majorile pakkunud nende äratoomiseks Virgini lennukit. Lennukile oli antud 24tunnine valmisolek lennata kohale ja pantvangid koju tuua.



Branson maskikostüümidest:
"Ma olen kandnud peaaegu kõiki kostüüme, mida on olnud võimalik kanda. Ja viimasele küljele mõeldud foto ilmub esileheküljel."

Mõni päev pärast printsess Diana teadaannet, et meedia liigse surve tõttu tõmbub ta avalikust elust kõrvale, ilmus ta koos Bransoniga poodiumile, et kaiku lasta täiendus Virgin Atlanticu lennukitele. Diana näis pingevaba ja sudimatu isiksuseks, kui Branson ta šampanjaga üle pritsis ja keelitas teda posioneerima punases Virgin Atlanticu jakis. (PR-geenius ei kõhelnud Bransoni puhul just liialdusena.)

Kui popstaar Boy George oli oma heroïinisõltuvuse tõttu suures hädas, kes astus siis ligi ning pakkus isalikku abikäsi. Ei keegi muu kui Richard Branson, kellele kuuluv Virginii plaadifirma oli avastanud Boy George'i Culture Clubi päev. Branson lennutas mureliku popstaari meedia uudistavate pilkude alt eemale ning viis ta parimasse narkoravi kliinikusse. Küünlad nägid siinkohal tegutsemas jultunud PR-olupoliitikut, teised nägid Virginii bossis popari eest hoolitsevat kupa-

FILANTROOPIA JA MARGIKOGUMINE ON KAKS ERINEVAT ASJA

Meedia tähelepanu äratab veel üks Richard Bransoni kuul. Branson on aastaid olnud seotud arvukate üldsuse tähelepanu äratanud ühiskondlike tegevustega, nende hulgas soov juttu tida Briti Rahvasloteri d, mille kogu kasum pidi minema heategevuslikule sihtasutusele; seotus AIDSi-teadlikkuse tõstmise kampaaniaga, mis põhjustas Britannias peaaegu monopoliseeritud turupositsiooni omavale Durexi firmale väljakutset esitavate Matesi kondoomide turulepaiskamise, ning mille kasum läheks samuti heategevaks otstarbeks; osalemine lastele suunatud suitsetamisyastases kampaanias; seotus riiklikult spondeeritud Suurbritannia 2000 algatusega, aitamaks töötuid noorukeid ning koristada prügi Suurbritannia tänavatelt.

Juttu on olnud ka Bransoni võimalikust asumisest mõnel tähtsale riiklikule ametikohale; kuuldavasti võiks ta kandideerida isegi Londoni linnapeaks. Tema populaarsust näitavad küsitlustulemused, mille järgi toetaksid Bransoni esimese kandidaadina paljud londonlased.

Niisugused kodanikutundest ajendatud tegevused näitavad Bransoni filantroobina. Kuigi need tegevused pole tavaliselt seotud tema äriimpeeriumiga, saab sellega seoses avaliku tähelepanu osaliseks kogu Virgin. Mõningaid inimesi on see ajendanud Bransoni motiive küsitavaiks pidama.

Muidugi on paljud kuulsused nõustunud heategevuses osalemise ka muudel põhjustel kui ainuüksi heategevus. Filmitähed ja popstaarid ning poliitikud ei kohku tagasi heategevatest tegevustest tekkinud tunnete kaudu pressi kaasabil endile populaarsust lüpsmast. Ent Bransoni puhul on sellised süüdistused tülid ebakohased. Loomulikult on tema isiklik reputatsioon üsna väärt ürituste nimel võitlejana kasu lõiganud, kuid tema põhjused näivad enamasti küll siiralt idealistlikud. Tegu on ju inimesega, kes 18-aastasena asutas mittetulundusliku õpilaste noustamiskeskuse, aitamaks lahendada noorteprobleeme. See juhtus aastal 1968, isegi enne plaadipostimüügifirma asutamist, mis külvas seemne kogu edasisele Virginii impeeriumile.

Tegelikult, kui on mingi valdkond, milles Richard Bransonile pole õiglaselt tunnustust jagatud, on see just tema heategevuslik töö. Temasuguse entusiastliku ja osava enesereklaamija lohta on ta oma heategevuse positiivsel kajastamisel meedias leidnud end ebatavaliselt kohmakana. Olgugi et ta ei anneta heategevusele tohutu suuri summasid, on Branson ometigi haldelt andnud oma energiat ja aega toetamaks üritusi, millel ta usub. Ta on olnud seotud kolme suurema ühiskondliku projektiga.

Üks nendest oli kampaania Suurbritannia 2000, mille eesmärgiks oli paljude era- ja valitsuskavade raharessursside ühendamisega abil Briti keskkonna parandamine ja töötutele noorukele tähtendusriikka töökogemuse pakkumine. Margaret Thatcheri valitsuse palvel nõustus Branson esimehe kohaga. Kohe algusest peale vaevas kampaaniat selle vaenulik kajastamine pressis; Briti kõmulhed olid kindlalt otsustanud kampaaniat järelepeetada ei millegi enama kui prügikorjamise harjutusena. Aasta pärast loobus Branson haavu lakkudes oma kohast.

Tema teine kodanikutundest ajendatud äkkrünnak oli

odava kondoomimargi Mates turuletoomine eesmärgiga hõrida Durexi peaaegu monopolset turupositsiooni. Mates väljatoomisel oli äriline edu, esmakordselt näidati kondoomi reklaami ka Briti televisioonis. Ent vaatamata rahva kasvavale teadlikkusele HIV-viiruse suhtes avaldas reklaam rahva tervetele loodetust vähem tegelikku mõju, mis oli aga kampaania püstitatud eesmärgiks. Press kritiseeris Bransonit, olgu et toote, mille müügitulud olid mõeldud heategevusele, turulepakkumisel riskis Branson oma rahaga.

Bransoni pakkumine saada enda kätte Ühendatud Kuningriigi Rahvusloterii ainumüügiõigus leidis pressis samuti eba-soodsat kajastamist. Vaatamata kinnitustele, et loterii korraldamisest ei kavatse ta mingit kasumit teenida ning et kõik müügitulud lähevad Virgin Groupist täielikult eraldi seisvate heategevusfondidele, ebaõnnestus Bransonil selle sõnumi mõistetavaks tegemine üldsusele. Taas kord käitusid küünilised ajakirjanikud tema altruistlike kavatsustega vastutustundetult.

Bransoni isiksust iseloomustab ka see, et ta näib niisuguse kriitika suhtes olevat ülimalt tundlik. Enamik avalikkuse silme all olevatest inimestest eeldabki, et neid mõistetakse valesti, ent Branson tundub sellesse, miks press just teda pealvalja valima, suhtuvat naiivselt. Tõepoolest, tundub, et ta on siiralt pettunud selles, et ajakirjanikud peavad tema kodaniku-tundest ajendatud etteastete motiive küsitavaiks. Tõhk on ta positiivse kajastamisega ka liialt harjunud. Teisest küljest aga võib ta solvatud osapoole mängimises näha parimat viisi kriitika suunamiseks mujale.

NÜÜD SA NÄED MIND, NÜÜD MITTE

Peaaegu sama muljetavaldav kui oskus napsata endale rambivalgust siis, kui ta seda parajasti soovib, on Virgin president oskus valtida negatiivset avalikku tähelepanu oma antegevusele või oma eraelu valgustamist meedias. Nagu Irvikkass raamatust "Alice Imedemaal", näib Branson oskavat talle sobi-

val hetkel haihtuda nii, et ainus, mis temast nähtavaks jääb, on tema hambaid paljastav naeratus.

Sel ajal kui ülejäänud alternatiivsete ärikreedodega inimesed, nagu näiteks Anita Roddick, on kas või ühe valesammu pärast saanud pressi käest nuhelda, jäävad paljud Bransoni tulised majanduslangused ja ebaõnnestumised avalikkuse tundistavate pilkude eest taktitundeliselt varjatuiks. Tundub, et Roddickut karistatakse liiga tõsiselt tema ilmse eneseõigustamise ja mõnede arvates suisa turupettuste eest. Bransonis, vastupidiselt, nähakse koolipoisilikku vigurivänta ning teda usaldatakse kahtlustustest hoolimata. See võiks selgitada, miks press kritiseerib Bransonit pigem tema filantroopilise tegevuse kui äriliste seikluste pärast.

Enamasti saab Virgin meedia positiivse tähelepanu osaliseks. Bransoni meediaga manipuleerimise teine külg on tema oskus talle sobival ajal vaateväljalt kaduda.

Aeg-ajalt liiguvad kõlakah Virgin Groupi sularahanappusest ning sellest, et Branson liialt laiutab. Kuna tema äri on crafirm, mille intressidest suurem osa registreeritakse *off-shore* trustide kaudu, muudab see ettevõtte tegeliku majandusliku olukorra teadasaamise kõrvalseisjatele vägagi raskeks. See täielikult seaduslik ja osav maksude korraldamine töötab Bransoni kasuks.

Bransonil on õnnestunud oma finantsimpeeriumi sisemist tegevust varjata. 1986. aastal viis ta Virgini Londoni börsile, et see peagi jällegi tagasi osta, kuna talle ei meeldinud börsinimekirja võtmisega kaasnevad piirangud.

On väidetud, et on olemas kaks Richard Bransonit: rahva mees, keda tunnevad miljonid, ja tehingusolmija, kellea tunnevad teda äripartnerid.

Tema võime väljuda rambivalgusest ja silmapiirilt niisama lihtsalt kui kaduda, on nii tema kestva edu saladuse põhjus kui ka enda kaitsmise viis ärihuvile kahjutoovate spekulatsioonide eest. Selle eest, et meediaprojektorite säras pole näha Bransonite lapsi, hoolitseb juba Bransoni abikaasa Joan. Jääb selgusetuks, kuidas Branson niisuguse suurepärase mustkuns-

titrikiga hakkama saab. Ihk on see osake Igamehe osavusest, mis
haihtuda millal tahes. See, kui sul on oma isiklik Kariibi mere
saar, kuhu kaduda ning kus meedia tarbeks suurepäraseid po-
dusid korraldada, aitab tõenäoliselt samuti.

NAERATA KAAMERASSE

Ta ei pruugi küll valja näha nagu peenelt häälestatud PR-masin, ent Rich-
ard Bransonist on saanud firma kõndiv ja rääkiv logo. Iga kord kui tema pilt
ilmub ajalehes või ajakirjas, reklaamib see Virgini kaubamärki. Reklaa-
mides oma äritegevust Richard Bransoni moodi, tuleks arvestada järgmiste
peente ja veidi vähem peente nõksudega. Nendeks on:

- Taipa, mida meedia võiks tahta, ning anna neile seda. Kui teised firmad
kulutavad reklaamile hiigelsuuri rahasummasid, siis Branson täidab
jardide kaupa ajaleheveerge täiesti tasuta. Kui teised firmad palkavad
kalleid suhtekorraldusfirmasid organiseerima leidlikke meediasündmusi,
siis Branson toimetab kätte tunduvalt väärtuslikuma kaubaartikli –
uudise.
- Mõtle piltlikult. Branson teeb oma kaubamärgi reklaamimiseks ükskoik
mida. Eriti hästi oskab ta luua visuaalse efektiga lugusid.
- Astu inimeste kaitseks välja ja lase enda peale loota. Bransoni oskus
ilmuda kohale avaliku draama ootamatutel hetkedel on tähelepanu-
väärne.
- Pea meeles, et filantroopia ja margikogumine on kaks erinevat asja.
Branson on aastaid olnud seotud arvukate üldsuse tähelepanu äratavate
ühiskondlike tegevustega. Kuigi need tegevused pole tavaliselt seotud
tema ärimpeeriumiga, saab sellega seoses avaliku tähelepanu osali-
seks kogu Virgin.
- Oska tagasi tõmbuda. Peaaegu sama muljetavaldav kui oskus napsata
endale rambivalgust siis, kui ta seda parajasti soovib, on ka tema oskus
vältida negatiivset avalikku tähelepanu oma äritegevusele.

MÄRKUSID

1. Seda vaitamata seksuaalsust ründavate avaldustele.

2. Aluchell, Alan, *Leadership by Richard Branson*, Amrop International, 1995.

3. Hattersley, Roy, "I'm Richard, fly me", *The Guardian*, June 20, 1998

4. Brown, Mick, *Richard Branson: The Authorized Biography*, 4th ed. Headline, 1998.

5. *Virgin Group plc*

6. Jackson, Tim, *Virgin King*, HarperCollins, London, 1994, p. 126.

Ära juhi lambakarja, pea kasse

*Urgini personal pole pelgalt palgatud lööjõud. Nad
ole juhitavad etturid mingis hiigelsuures malemängus.
Nad on iseseisvad ettevõtjad.¹*

RICHARD BRANSON

Ara juhi lambakarja, pea kasse – see on Bransoni juhtimis-
stiil. Selle asemel, et lasta inimestel endale pimesi järgneda,
tootub ta oma oskusele saada väljakutset pakkuva tööõhkkon-
na loomisega inimestelt parimad töötulemused. Nagu kasside
hüppaminegi, on see küll palju raskem, ent tunduvalt elavam.

Virgini boss on mitmel moel tulevikuliidri eeskuju. Harva
sunnib ta kedagi, pigem innustab. Tal on olemas liidri kõige
vartuslikum celis – usutavus. Võiks öelda, et teda ümbritse-
vatelt inimestelt saab ta parima resultatiivsuse mitte ähvarduste,
vaid eheda ülistamise abil. Ta ise, vastupidiselt, on ainult üpris
molekas ettevõtja, keda on edasi viinud ta enese entusiasmi
ning terve rida õnnestumisi. Ebatõenäoline. Jast seetõttu, et
ta ei “mängi” tähtsat ülemust, on ta selles osas niivõrd efek-
tiivne. Branson mõistab paljudest teistest paremini, et juhti-
mine on kunst, kuid kunst, mis on suguluses pigem orkestri-
juhi kui solisti oskustega.

Juhivõimed on vist kõige raskemini
defineeritav inimomadus. Juhtimisstiili sei-
sulohalt on väga oluline õigeaegsus. Õel-
duse, et kui õige aeg kätte jõuab, tuleb ka
õige inimene. Kuidas me ka 21. sajandi
juhte ette ei kujutaks, näib omu selge, et
oma stiililt saavad nad olema pigem Bran-
son kui Lord Hanson. Varasusajate päe-
vad on loetud. Oskust käivitada ettevõt-
tud ja ühendada impeeriume hinnatakse
enam kui perekonnahõbeda mahamüü-
misel.



*Branson mõistab
paljudest teistest
paremini, et juhtimine
on kunst, kuid kunst,
mis on suguluses
pigem orkestrijuhi kui
solisti oskustega.*

Aga tõelise sisu puudujääki ei korva mitte mingisugune stiil ehk seejärel eelistavadki küündimatud ärijuhid varjuda oma ametinimede ja staatusesümbolite taha, lootes autoriteeti selgitada hierarhias ette nähtud võimuga. Lõpuks ettevõtjad vastupidiselt, on kaldunud olema aukartust sisendavad tegelased, äratades samaaegselt nii hirmu kui imetlust.

Tänapäeval ei avalda kumbki juhtimisstiil meile erilist muljet. Tänapäevane arusaam juhtimisest toetub inimestele, kes on valmis järgnema. Kui Richard Branson oma äritegevust 1960ndatel alustas, ei viidanud miski, et käsutamine ja kontrollimine olid murenemas, eriti arimaailmas. Heites hierarhiat võimu innustava juhtimise kasuks kõrvale, oli Branson ajast 25 aastat ees.

KULISSIDETAGUNE JUHTIMINE

Üks Bransoni juhtimisstiili iseloomustavaid tunnuseid on teadmine, millal teiste teelt eest ära minna ja lasta neil oma peedasi tegutseda. Virgini struktuuri arvestades polegi tal tõepoolest muud valikuvõimalust. Ligi 200 Virgini perre kuuluva firma puhul pole lihtsalt mõeldav, et ta saaks olla kõigile kättesaadav ülemus. Kas siis kogemata või ettekavatsetult, on Branson sunnitud olema kulissidetagune juht. (Ainus firma mida ta ei suuda rahule jätta, on Virgin Atlantic.)

Ometigi on niisugune "käed vabad" juhtimisstiil erakordselt kasulik. Firmajuhtidele meeldib ise oma *show'd* juhtida, nad peavad seda ääretult motiveerivaks. Erinevalt enamikust teistest firmadest ei raiska nad aega tarbetutele koosolekutele ja mõttetutele ettekannetele, mis annaksid peakorteritele mingit tegevust. Virgini peakontoris töötab alla 25 inimese, kaasa arvatud Branson ise.

Kui ta aga päevast päeva äritegevust ei suuna, millele Virgini kulissidetagune juht siis tegelikult tegeleb? Seda on raske täpselt kirjeldada. Võiks öelda, et ta innustab teisi inimesi andes omapoolse panuse korporatsiooni igast osast valjuval lavale suminale.

Sellele lisaks on Branson oluline ka Virgini kaubamärgi dekoratiivisikuna. Ta toetab täielikult uusi riskantseid äriprojekte. Tema poolt tekitatud avalik tähelepanu on reklaamiks loomile korporatsiooni kuuluvatele firmadele. Viimasel ajal on ta sunnitud normeerima oma isiklikku esinemist uuele või uudele meediasündmusele firma kohta aastas.

Bransoni juhtimismudel on aga veel midagi. Ta esindab midagi, mis paneb inimesed uhkust tundma, et nad töötavad just selles firmas; see midagi on Virgini töötajate jaoks oluline väärtuste kogum. Neid väärtusi on keeruline täpsemalt määratleda, kuid midagi on neil tegemist ärijuhtimisega mitte normaalkasumi teenimiseks, vaid mingil muul põhjusel.

KATALÜÜTILINE KONVERTER

Veel üks Bransoni kui Virgini juhi ülioluline külg on tuleviku planeerimine. Erinevalt ärivisioonäärdest Microsofti Bill Gatest ja Inteli Andy Grove'ist ei ole ta tegevuses tuleviku kristallkuuli põrnitsemise ja strateegiate planeerimisega. Branson on pigem kullaotsija, proovides Virginit ahvatlevatest arvukatest äriideedest kullakamakatest välja uhtuda puhtaimat kulda.

Branson on pidevalt uute riskantsete äriprojektide otsin-pool. Koos oma kahe eksperdiga arutlevad nad nädalas pea 50 ettepanekut. Enamik neist heidetakse kohe kõrvale, kuid kui mõne hulgast piilub välja võimalusekiireke uue Virgini firma loomiseks, kaalutakse seda kaua ja põhjalikult.

Üks asi on ärivõimalus ära tunda, teine asi see tegelikkuseks muuta. See ongi üks Bransoni saladusi: oskus võimalusi kasutada. Ta on katalüsaator, mis käivitab ahelreaktsiooni, muutes projekti või idee potentsiaalse energia kineetiliseks energiaks, mis saadab inimesed sibama tuhandes suunas.

Kui ärikonsultant Don Cruickshank asus korporatsiooni tegevusdirektori ametipostile valmistamaks Virginit ette privatisatsiooniks, mõistis ta kiiresti, et katse sobitada Branson tavapruusesse organisatsioonilisse struktuuri oli mõttetu ja oleks

firma jaoks enesehuvituks. Selle asemel püüdis ta mõistlikult tööjärgeldusele, et firma peaks olema ules ehitatud hoopis oma energilise presidendi ümber.

Ära tabanud Branson'i ande teisi innustada, julgustas endine McKinsey konsultant Cruickshank teda "jätkama uude ideede genereerimist, vaatama uute riskantsete projektide hõlmavale väljapanekule ning asutama kahe aastaga rohkem firmasid kui enamik ettevõtjad on suutelised tegema kogu oma karjääri jooksul."²

Branson ei tohiks proovida muuta oma iseloomu, hoiab Cruickshank. Selle asemel peaks ta visalt kinni pidama sellest, mida ta oskab tõeliselt hästi – teisi motiveerida, edasi anda oma enesekindlust ja usku, et iga uus projekt õnnestub. Lühidalt, Branson peaks kogu oma energia pühendama tegutsemisele katalüsaatorina. Kõik, mis tal vaja läheks, oleks rühm inimesi, kes ta järelt koristaks ja aitaks tal selgust saada, mida ta püüab saavutada.

Bransonil on suurepärase anne inimeste kired uue äriidol ümber lõkkele lüüa ja nad siis sellele kallale lasta. Tema endine entusiasim on nakatav ja koondab inimeste elevuse eesmärgile või sihile, seejärel asub ta ise tahaplaanile ning laseb tei asjaga tegelda. Mingil moel kannustab ta inimesi saavutamisele, mida nad ei uskunud võimaliku olevat.

TALENDIOTSIIJA

Tõtt-öelda pole Richard Bransonil spetsiifilisi ärialaseid oskusi ega ettevalmistust. Ta pole numbritega sinasõber, matemaatika eksamil kukkus ta kolm korda läbi. Samuti pole ta mingi infotehnoloogia imelaps, ta ei oska sülearvutitki sisse lülitada rääkimata operatsioonisüsteemide loomisest. Tal on loomupärane anne marketingi- ja reklaamialal, ent teda ei haara ega huiuta teooria, vaid ta eelistab tegutseda oma moel. Mida siis Branson äritegevusse annab (lisaks muidugi äritegevusele endale)?

"Kõige paremini oskan ma leida inimest ja lasen neil tööd teha," ütleb ta. "Virgini personal pole pelgalt palgatud tööjõud. Nad pole juhitavad etturid mingis hiigelsuures malemängus. Nad on iseseisvad ettevõtjad."³

Naib, et Bransonil on suurepärase oadus ümbritseda end väga andekate inimestega ja luua neile äritegevuseks õige olkkond. See on silmapaistev vägitükk.

Vistate jooksul on tööjõu varbamisel efektiivsemaks teguriks osutunud Branson'i isiklik reputatsioon. Viimati paljud võimekad juhid tulid tööpoolest Branson'i juurde, olles ligi meelitatud sellest, mida nad tema ärijuhtimusest olid näinud või kuulnud. Branson'i üks olulisemaid panuseid äritegevusse ongi olla niisuguste inimeste jaoks magnetiks ning nende kohaleilmumisel neid selle eest tasustada. Ta on talenditsija.

Sama põhimõtet saab rakendada ka äriavõimaluste puhul. Praegusajal kulutab Branson palju aega teiste firmade poolt Virginiile tehtud äriettepanekute läbivaatamisele. Head projektid on need, mis toovad endaga institutsioonilisi turge ja sobivad kokku Virgini kaubamärgiga (ehe ja lõbus; kaasasogne ja ainev; tarbijate lemmik; esimene klass äriklassi hinnaga), vastavad Virgini retseptile, pakuvad ahvatlevat riski-tasu suhet ning mille on esitanud võimekas juhtimismeeskond.

Kui Virgini ettevõtmised pole olnud edukad, on seegi ära magitud,⁴ nii on juhtunud neil kordadel, kui Bransonil endal on tekkinud hea idee ja ta on üritanud selle jaoks juhti otsida. Parimad äriettepanekud on tulnud ärijuhtidelt, kes tahaksid seda ühtlasi ise ka juhtida. Branson oskab talenti paremini välja valida siis, kui see tuleb tema juurde, mitte aga ise seda otsima minnes.



Branson oma töötajatest:

"Virgini personal pole pelgalt palgatud tööjõud. Nad pole juhitavad etturid mingis hiigelsuures malemängus. Nad on iseseisvad ettevõtjad."

KAOSE MEISTER

Veel üks Bransoni suurepärase juhtroll on Virginile enistamine andva loomingulise õhkkonna juhtimine ja õhutamine. "Hullumaja," oli korporatsiooni valdusi külastanud inimeste kommentaar. "Inimesed sibasid kogu majas sinna-tänna."

Teine külastaja kirjeldas Bransoni esimese ettevõtte asukohta Albioni tänaval 1969. a. nähtud stseeni: "Telefonid lüüsisid; veetlevad naised tulid ja läksid. Ruumi teises nurgas rääkis üks sassis helepruunide juuste ja pimestava naeratusega noormees tõsiselt telefoniga."

Üks inimene kirjeldas Virgini peakorterit Holland Pärli. "Richard Bransoni kontori kohal asuvas köögis kõrgub vaimupesemata taldrikuid. Sealsamas seisab kopeerimismasin. Kõik majas, kust ta oma 200 firmat juhib, on ukseid pärani, tasemeid laudadel, inimesed uitamas sisse ja välja... see ei meenu millegagi ühe korporatsiooni kaasaegset peakorterit."⁵

Ja kogu selle kaose keskel on alati olnud Richard Branson reeglina võluvalt, õrritavalt, keelitavalt, hõiskavalt telefonirääkimas või proovimas mingil muul viisil kedagi mõjutada. Virgini firma kasuks midagi tegema.

Nagu vendade Marxide filmide režissöör, on ka Branson meister kaost tekitama, ise seda dirigeerides. Enda arvates tekitab ta seda kiiduväärt mõõdukusega, lastes Virgini firmajuhtudel endil võtta vastu otsuseid ja ise harva tegevusse sekkudes.

"Iga firma boss on peaaegu täielikult volitatud tegema oma otsuseid. Kui ma tõepoolest mingi ettepaneku teen, saadavad nad mind üsna sageli p...sse," ütleb ta.

Kuid on veel teinegi arvamus. Põhjuseks, miks Virgin pole kunagi olnud avalik firma, on kriitikute väitel see, et Branson on kontrollifriik, kes vihkab olla aruandekohustuslik ükskõik kelle ees. Samuti on ta, kriitikute väitel, paadunud vahelekuju nende suhtes, kes õõnestavad tema firmajuhtide autoriteeti, sekkudes otsustesse, mida ta on väidetavalt volitanud neid tegema.

Vastupidiselt Bransoni enda väidetele, ütleb üks endine

kolleem. Viimane tüüpjuhtudest: "Kõik istuvad seal nagu kühvlid pead, kates Bransoni mis tahes ettepaneku e tak. Mitte keegi juhtkonnast ei julge temalt luba küsimata isegi naletti minna."

Bransoni vastu on sihitud neid ja veel teisigi süüdistusi ning on raske mõista, kuidas sellist meeletut korralagedust ja põrgularmi saab juhtida niisugune "suur nina". Enamik diktaatorid toetub inimeste ohjes hoidmisel reeglitele. Bransoni impetium meenutab pigem kaost.

LAEV, AHOI!

Branson on nimetatud unistajaks, mõttetargaks, isegi guruks.

"Hipikapitalistist" on saanud ärifantasöör, kelle juhtimisstiil ja filosoofia on kapitalismi muutumisvaludele võimaluse korral pakunud otsustava tähtsusega õppetunde," märgib üks kommentaator. "Olles revolutsiooniliste 1960ndate laps, on ta näidanud unikaalse sunteesi noorpõlve revolutsioonidest tulenevatest ja kaasaegse äri vajadustest ... tema väärtushinnangud ja suhted vaigistavad mingil moel meie narivaid kahtlasi kaasaegse kapitalismi eesmärkide ja vahendite moraalsusest."

Ta võib küll olla romantiline utopist, ent Branson pole rahiskonnainsener. Tal pole plaani.

Isegi kui ta arvas, et teab vastust, ei soovinud Branson seda selgitades inimesi Virgini kaubamärki võõrutada. Kuigi tema huumorimeel on pöörane, on ta millise tahes ühiskondliku grupi solvamiseks poliitiliselt liiga korraldane. Kui tema käest küsitakse midagi vastuolulistel teemadel, pakub Branson reeglina välja mitmevariandilisi vastuseid, naulates, et probleemil on nii mitmeid kihtusi, et "ühest õiget või vale vastust" polegi olemas.

Tegelikult pole "visioon" Bransoni



"Hipikapitalistist" on saanud ärifantasöör, kelle juhtimisstiil ja filosoofia on kapitalismi muutumisvaludele võimaluse korral pakunud otsustava tähtsusega õppetunde"

teema. See, mida ta hästi oskab, on suruda üks oma val piraadisiilm vastu teleskoopi ja hoida horisondil silm pidevalt peal, olles otsekohe valmis kohale sööstma ja end raske laadiga aaretelaeva pardalaudadesse rammima. Teist silma kasutab ta siin ja praegu toimuva valvsaks jälgimiseks ja kindlustamiseks, et ta teaks, mis toimub tema toetajaskonnas – ustav Virginis.

Üks õppetund, mida tasub Bransonilt õppida, on see, et ei maksaks liigselt rippuda grandioossete ideede ja projektide kuljes, vaid tuleb ajaga kaasas käia. Tal on suurepärane oskus Virgini tarbijate ja klientidega ühendust pidada ning kasutada neid teadmisi Virgini valemi jaoks küpsete ärivõimaluste väljanuhkimiseks. Tema filosoofiat ning ideid paremast maailmast on raske lahutada ta vaistlikust tundest selle kohta, mis inimene motiveerib ja innustab. Teisisõnu: ära küsi Bransonilt vaimseid, vaid järgne teda juhtivale vaistule.

ÄRA JUHI LAMBAID, PEA KASSE

Selle asemel, et lasta inimesi talle pimesi järgneda, toetub Branson oma oskusele saada valjakutset pakkuva tooõhkkonna loomisega inimestelt parimad töötulemused. Nagu kasside kasvataminegi, on see kull palju raskem, ent tundub elavam. Õpetussõnad juhtidele on:

- Ole kulissidetagune juht. Üks Brasoni juhtimisstiili iseloomustavaid tunnuseid on teadmine, millal teiste teelt eest ära minna ja lasta neil oma paari edasi tegutseda.
- Tegutse katalüsaatorina. Branson on katalüsaator, mis käivitab ahelreaktsiooni, muutes projekti või idee potentsiaalse energia kineetiliseks energiaks, mis saadab inimesed sibama tuhandes suunas.
- Ümbritse end andekate inimestega. Bransonil on suurepärane oskus ümbritseda end väga andekate inimestega ja luua neile aritegevuseks õige õhkkond. See on silmapaistev vägitükk.
- Õhuta kaost. Branson on meister kaost tekitama, ise seda dirigeerides.
- Uuri pidevalt uute tekkivate võimaluste silmapiiri. Tal on suurepärane oskus Virgini tarbijate ja klientidega ühendust pidada ning kasutada neid teadmisi Virgini valemi jaoks küpsete ärivõimaluste väljanuhkimiseks.

MÄRKUSID

1. Mitchell, Alan, *Leadership by Richard Branson*, Amrop International, 1995.
2. Jackson, Tim, *The Virgin King*, HarperCollins, London, 1994.
3. Mitchell, Alan, *Leadership by Richard Branson*.
4. Campbell, Andrew and Sadtler, David, "Corporate Breakups", *Strategy & Business*, Third Quarter 1998.
5. "Was he won the lottery?", *The Independent*, December 17, 1995.
6. Mitchell, Alan, *Leadership by Richard Branson*.

Liigu kiiremini kui püssikuul

*Ta ütleb vaid "Jah" või "Ei". Ta ei raiska
vabavõltslikku aega, jännates pundi keskpäraste juhtide
veenmisega, et mingi idee on mõistlik.*

ROWAN GORMLEY, VIRGIN DIRECTI PEADIREKTOR

Kui on olemas mingi valdkond, kus Richard Bransoni põlvkond ettevõtlusmaailma "pintsaklipslaste" vastu on täielikult mugustatud, siis on see nende reageerimiskiirus. Juhtimisguru-ud muudab arusaam kiirelt tegutsevast suur korporatsioonist arvaks. Enamikes hargmaistes ettevõtetes on kokkukuhjunud bürokraatia loonud õhkkonna, kus juhtimisalased raamatud nagu *Teaching the Elephant to Dance* ja *When Giants Learn to Dance* on bestsellerid.

Isegi viimaste aastate koondamised pole suutnud mõistatavaks teha tegelikku probleemi. Enamike firmade südames on rasvane kiht ebaefektiivset tippjuhtkonda, kes ei suudaks otsuseid vastu võtta isegi siis, kui sellest sõltuksid nende elud. Ometi on Branson juba kolm aastakümnet oma kolinal liikuvate rivaalidele demonstreerinud väledust, tähendust. Virgin on mitmeid kordi näidanud, kuidas avanenud võimalust ära kasutada.

Selleks toetub Branson nii oma vaistule kui analüüsile. Ta on loonud erakordselt lühikesed otsuste tegemise ketid. Tänapäraseid komiteestmed puuduvad peaaegu täielikult.

TURBO-BRANSON

Nagu Supermangi, tegutseb Branson soodsa võimaluse avastamisel kiiremini kui püssikuul. Tulevikus tippupürgiva ettevõtte jaoks on Bransoni tegevusviisi õppetunnid bindamatud. Sisseehitatud superlaadiga võib korda saata imesid. Kiirus, millega Branson tegutsemist nõuab, on sageli hingemattev. Virgin Atlantic Airways oli tona otseses tähenduses õhus juba

uus kuud pärast Bransoni esmakordset arutelu idee üle. Tarbe- kaubafirma Virgin Trading loodi mõned päevad enne Virgin Cola käivitamist.

Finantsteenuste haru Virgin Direct loodi ning pandi toot- le viie kuuga. "Enamiku jaoks oleks see võtnud aega vähemalt kaks aastat," ütleb selle tegevdirektor Rowan Gormley. "Branson turuvaist on fantastiline ja ta usub sellesse. Ta ütleb ainult "Jah" või "Ei". Ta ei raiska väärtuslikku aega, jännates puud- keskpäraste juhtide veenmisega, et mingi idee on mõistlik."

"Ta näib töötavat umbes 35 tundi päevas," ütleb ka- aegne Virgini töötaja – ja ta eeldab oma personalilt sama nõudes neilt sageli võimatut ning pannes proovile nende ka- natuse.

Pahudel juhtudel on Branson oma võistlejate puhul kasu- tanud tiibrünnakuks kiirust. Näiteks läks ta kord külastama Ariolat, Saksa plaadifirma prantsuse haru, mis tollal tege- plaatide, teiste seas Virgini omade, levitamisega. Üks juhtiv töötaja poostas kogemata, et Ariola plaanib allkirjastada lepi- gut Julien Clerci nimelise andeka lauljaga. Branson tormas van- nituppa ja kirjutas selle nime endale kätte peale. Niipea kui ava- nes juhus, helistas ta kohe ühele Virgini enda Prantsusmaal tegutseva haru juhile ja küsis temalt selle laulja kohta. Clerc on väga populaarne, vastati talle. Branson nuhkis seejärel valit- laulja mänedžeri ja allkirjastas Clerciga lepingu Virginiile.

ENNE RISKI, SIIS MÕTLE

Branson ei usu eriti turu-uuringutesse, eelistades usaldada tar- bijate soovide äratamisel oma vaistu ja tuginedes sageli ka oma vestlustele nendega. Kui Virgin ongi turu-uuringust kasu- saanud, siis on selle sageli läbi viinud ühisettevõtelse partner, kas enne äriettepaneku tegemist või toote pakkimise taust- tamiseks juba Virgini pardale astununa. Niisuguse mõjuvõim- sa kaubamärgi omamise üks eeliseid ongi see, et partnerid teevad sageli ära eeltöö.

Kui mingi idee on saanud Bransonilt rohelise tee, siis viimase, täiusliku lihvi annavad juba teised. Bransoni valmisole- di võtta pakkimine vastu enne seda lä- temalt järele uurimata on olulised eelised. Ta tähendab, et Virgin võib sageli uued tooted – või isegi täiesti uued firmad turule paisata enne oma raskel kolinal eda- liikuvaid rivaale. Arvestades kiirust, mil- lega ärikeskkond tänapäeval muutub, võib kõik teiseks muutuda, olenevalt sellest, kas me kasutame süllekukkunud võimaluse kiiresti ära või jääme sellest ilma. Ja lõppude lõpuks, seni, kuni see mingilgi moel ei- lahjuda Virgini mainet, võib mittetasuva ettevõtte sulgeda.

See näib kull upsaka suhtumisena hindamatusse Virgini kaubamärki, ent protsessiga kaasneb ka terve rida ettevaatus- tunnõusid, mis lubavad Bransonil olla äriselt valimatu. On öeldud, et Branson on veidi kontrollifriik, kui asi puudutab ühisettevõtteid. Ainsad partnerettevõtted, mille puhul ta eriti ei muretse, on need firmad, kus ta ise on aktsiate kontrollpaki- omanik. Kui Virgini nime kasutatakse mõne teise firma too- tel, säilitab Branson kaubamärgi valvuri rolli. "Me peame ole- ma ettevaatlikud, et mitte lasta end seostada toodetega, mille- üle me ei saa uhkust tunda," ütleb ta. "Ja meil on nädalase etteatamisega õigus kõrvaldada oma nimi, juhul kui me pole rahul teise firma eesmärkidega."

Samal ajal on Virgini eesmärgiks enamikes oma partner- usettevõtetes "superenamuse" valjakauplemine, mis tähendab, et tema kontrollpakk oleks suurem kui investeeritud omaka- pital.

"Branson on eraettevõttega käitunud kavalalt," ütleb üks mu- steeringute ekspert. "Ta laieneb ühisettevõtete abil, kus- tautsadesendavad välja võimalikult palju sularaha, selle- järel et ta ise oleks pöördunud teise poole."



Niisuguse mõjuvõimsa kaubamärgi omamise üks eeliseid ongi see, et partnerid teevad sageli ära eeltöö.

Bransonile on edu saavutamisel ülitabane oigeaegne ajastamine. Ta on meister ära tabama otsustavat momenti, seda, mil võimalus ise ennast välja pakub. See võib olla hetk, mil ületatakse hõltsid, ühelt poolt teisele kaldama, või kui rivaal teeb tavalise tushiku vea. See võib kesta kuid või ka ainult sekundeid, kuid Branson oskab seda hiilgavalt ära tabada ja kasutada.

British Airwaysi ja "rüpase mängu" juhtami puhul saad otsustav moment siis, kui British Airwaysi meediamasin vaatab, et Bransoni motiiviks oli British Airwaysi suudistades vana "oma lennufirma reklaamimine". Tollest veast püüas Branson advokaatidele British Airwaysi ja tema peadirektori Lord Leighton vastu nagitavalduse esitamiseks. Selle hetkeni polnud Virgin end kaitsmiseks võimalik muud teha kui äratada meedia ja avalikkusele toimuva suhtes. Tegelikult olid suudistused avalikkusele arusaadavaks tegemiseks liiga keerulised. Kuid kui otsustav moment kätte jõudis, võttis asjakäik uue pöörde.

Kogu oma ärikarjääri jooksul on Branson seda oskust hõltsid hiraakumisel ära kasutanud, haarates kinni võimalusest lepingut soodsamatel tingimustel ümber vaadata või mõne uue soodustusega lepingu punkti panna.

Ajastamine on erakordselt otsustav ka tema paljudes reklaamiettevoetmistes. Kui asi puudutab meediat, on Branson, nagu muudiski äritegevuse valdkondades, hiilgav oportunist. Kui BA langes omaenese pettekujutelmale kuusi, et nad on globaalne lennufirma, ning otsustasid Briti lipa oma sümboliks võtta, pakkus BA sellest Bransonile uudisloo otseselt hõltsid kandidul. BA lennukitel jõudis värv värvu kuivada, kui patrioot Branson korraldas nii, et Ühendatud Kuningriigi lipp saad olema Virgini sümbolikal, rääkides ajakirjanikele, et kui BA soovinu selle lipuga lennata, siis Virgini jaoks see suur au

Branson oskab suurepäraselt veenda teisi oma projektides osalema. Bransoni entusiasm nakatab, olgu siis tegu Virgini tootajate või partnerorganisatsioonidega. Viimastel aastatel on Virgini kaubamärgi usaldusväärsus muutunud teiste organisatsioonide äriettepanekutele magnetiks.

Virgin Cola sai näiteks alguse Cotts Europe'i poolt pakutavast kõrgekvaliteedilisest koolaretseptist; Cotts Europe varustab uhtlasi ka mitmeid supermarketeid oma kaubamärgi Landvate kooladega. Kui Virgin siirdus arvutialale, oli ta partneriks ICL. Kui ta läks USA jaekaubandusturule, tegutses ta koos Blockbusteriga. Virgin vodkat toodab pikaajaliste traditsioonidega alkoholitootja William Grant. Algne telgitagune ekspertis Bransoni finantsteenuste operatsioonile tuli Briti juhtivalt kindlustusfirmalt Norwich Union ja hiljem Australian Mutual Provincialilt (AMP).

Osaliselt selgitab see Virgini firmade käivitamise kiirust. Arivaldkonda juba tundva partneri omamisel on see tohutu eelis, et siis pole kurvid õppesõidul nii järsud ning erialane ekspertis alati käepärast. Kui toode või teenus, mida kavatakse pakkuda – tavaliselt alustatakse lihtsalt pakumisega –, on kindlaks määratud, keskendutakse peamiselt sõnumi selgitamisele tarbijatele ja üliolulise Virgini häbematus nõksu lisamisele.

Virgini marginimetuse ligitõmbavus on niivõrd suur, et viimastel aastatel on Bransonil olnud võimalik lisaks oma rahale riskida ka teiste inimeste rahadega, mõnikord suisa oma raha asemel. Ent ta on alati, nagu räägib ka üks lugu tema lapsepõlvest, mõistnud oma seikluste finantseerimisel teiste inimeste varade kasutamise eeliseid.

Sõprus Bransoni ja tema koolipõlvesemu ning kauaaegse äripartneri Nik Powelliga sarnanes nimetatud, sageli eitetuleva mustriga. Kord otsustati Niki jalgratas "ära ristuda", sõites Lordamoöda selle selja tuhatmelja mäest alla lätredalasuva jõe uunas. Mängu eesmärgiks oli välja selgitada, kumb jõuab jõ-

servale lähemale ilma jökke sõitmata. Noor Nik sai pidada mõne jala kaugusel jõest. Siis tuli Richardi kord. Rõõmuga setega tuiskas ta mäest alla ning otse jõlle. Nik oli sunnitud seal puutüki abil välja õngitsema. Jalgratast ei nähtud enam kunagi ning Bransoni vanemad olid sunnitud maksma kahjutasu.²

VIRGINI PANUS ÜHELE

Bransonit sütitavad uued ideed ning ta muudab need aritegevusvõimalusteks peadpooritava kiirusega. Virgini töotajate jaoks on negatiivne aspekt nende ülikuulsa juhi pidev huppamine uhelt kepphobult jargmisele. "Richard Bransoni keskendumisvõime sarnaneb saase omale," ütles üks Virgini töotaja. Viidates Bransoni usule, et ta suudab võtta ara arvata turu-uuringuteta, räägivad Virgini töotajad VPUst Virgini Panusest Ühele, kirteest Bransoni viimatisel mõtlematule plaanile, mis juhtumisele määratud.

Mõned Bransoni plaanid on suurejooneliselt läbi kukkunud. Näiteks läks 1983 aastal asutatud kinnisvarafirma Vanson talle tänu väärinvesteeringutele maksma 12 miljonit naela, 1981. aastal loodud ajakiri *Trent* (Sündmas), ei osutunud mingi sündmuseks.

Ent Branson peab nüsuguseid tagasi lööke loomulikeks. Tema jaoks on need ettevõtjaks olemise osa. Bransoni maailmavaade ütleb: "Ta eksib ainult see, kes midagi ei tee."

Teda hästi tundva reklaamiosakonna juhataja väitel on Branson hävitanud tublisti üle 100 firma. Tema suhtumiseks on

nunna ja midagi katsetada. Sa õpid ainult katsetades. Branson pe ütleb seda tunduvalt positiivsemalt:

"Peab lihtsalt jätkama ning oma vigadest õppima. Ma armastan seda, mida ma teen, sest iga jumala päev õpin ma midagi uut."

LIIGU KIIREMINI KUI PÜSSIKUUL

Kui on olemas mingi valdkond, kus Richard Bransoni põlgus ettevõtlusmaailma "pintsaklipslaste" vastu on täielikult õigustatud, siis on see nende riskeerimiskirus. Juhtimisgurusid muudab arusaam kiirelt tegutsevast suurkorporatsioonist ärevaks. Ta on loonud erakordselt lühikesed otsustamise ketid. Tavapärased komiteeastmed puuduvad peaaegu täielikult. Õppetunnid on:

- Hoidu paraluüsisist analüüsides. Kirus, millega Branson tegutsemist nõuab, on sageli hingemattev.
- Lõpeta risk, siis mõtle. Branson ei usu eriti turu uuringutesse, eelistades usaldada tarbijate soovide äratamisel oma vaistu ja tuginedes sageli ka oma vestlustele nendega.
- Voolujooneline otsustamine. Bransonile on edu saavutamisel olulisem orgaegne ajastamine. Ta on meister ära tabama otsustav ilmomenti, seda, mil võimalus ise ennast välja pakub.
- Kasuta piisavalt abi. Branson oskab suurepäraselt veenda teisi oma projektides osalema. Bransoni entusiasm nakatab, olgu siis tegu Virgini töotajate või partnerorganisatsioonidega.
- Ära karda teha vigu. see on ainus võimalus õppimiseks. Bransonil sütitavad uued ideed ning ta muudab need aritegevusvõimalusteks peadpooritava kiirusega. Virgini töotajate jaoks on negatiivne aspekt nende ülikuulsa juhi pidev huppamine uhelt kepphobult jargmisele.

MÄRKUSED

¹ *The Magazine*, November 1987.

² Brown, Mick, *Richard Branson: The Authorized Biography*, 400ed. Headline, London, 1998.

"Richard Bransoni keskendumisvõime sarnaneb saase omale."

Branson riskeerimisest:
"Peab lihtsalt jätkama ning oma vigadest õppima."

Suurus tõepoolest loeb

*Iga kord, kui firma muutub liiga suureks,
asutame me mõne uue. Asjade hoidmine väiksena
tähebda hoida nad isiklikuna.*

RICHARD BRANSON

Sellal kui suurt osa ettevõtlusmaailma näib painavat mõte üksikute organisatsioonide suurusest, eelistab Branson enda oma väiksenä hoida. Virgin Group on efektiivne peamiselt just seetõttu, et personali ettevõtjalikku innukust suurendatakse armusemä, samal ajal süsteemi bürokraatiat vähendades. Virgin pole traditsiooniline hierarhiline firma. Pigem on ta omavahel sõltvalt seotud, oma kontoreid ja juhtimismeeskonda omavahel tütarfirmade kobar.

Branson selgitab: "Iga kord, kui firma muutub liiga suureks, asutame me mõne uue. Asjade hoidmine väiksenä tähendab hoida nad isiklikuna, isiklikuks muutmine tähendab hoida inimesi, kes on tööpoolest olulised."

Kui te prooviksite kujundada ettevõtte struktuuri, kandes loolt selle eest, et suurim arv inimesi oleks otseselt seotud oma turundusasukohaga, sarnaneks tulemus vägagi Virgini mudeliga. Jällegi teeb Branson vaistlikult seda, milles ärikoolide professorid on aastaid üritanud selgusele jõuda.¹

SEEMNEST

Branson on ülesehitaja, mitte ostja, ning see tõstab teda teistest seast esile erilise ärijuhina. Kui teised ärituused on loonud oma impeeriumeid väiksemaid impeeriume alla kugistades, siis Branson on enda oma ise kasvatanud.² "Me ei investeeri mässe ega laiene teisi firmasid ära ostes," ütleb ta. "Minu kunst on firmade asutamine."

Viimastel aastatel on Virgin osutunud edukaks ühissettevõtete ja muude partnerluste loomisel. See on võimaldanud Bransonil viia Virgini kaubamärk keerulistele turgudele – nähes Virgini ainulaadse pakkumise, ilma et oleks vajadus firmalt taiesti algusest alata. Võrdse osalusega ühissettevõtte ühe Suurbritannia juhtiva finantsteenuste firma Norwich Unioniga (mida pärastpoole asendas Australian Mutual Provident) on Branson naide.³ Partnerlus võimaldas Virgini pakuda finantstootajate seas hulgas keerulisi pensioniplaane ja investeringupakette, ilma eelneva vajaliku asutusesisese ekspertiisita.

Virgini nime ligitõmbav jõud on niivõrd suur, et firma tunnevad koostööst Virgini ainult rahuldust. Viimastel aastatel on Branson väitnud, et oskus luua ja juhtida efektiivselt ühissettevõtteid on üks Virgini põhilisi oskusi.

Branson veedab palju aega uusi potentsiaalseid äritegevusi otsides. Olles Virgini impeeriumi keskuse inimesena, annab ta pidevalt tõukeid uute projektide alustamiseks, mis siis kas juurduvad ning kasvavad või jäävad lihtsalt kahtluse alla. Branson ja ta kaheliikmeline ettevõtlusarengu meeskond vaatavad nädalas läbi umbes 50 äriettepanekut. Ja ühekorraga on neil läbivaatamisel umbes neli uut võimalikku väljavalitud.⁴

Kui paljutöötav ettevõtmine on üles leitud, suudab Virgin äri märkimisväärse kiirusega käivitada – sageli juba paari kuu jooksul. Olgugi et Bransonil on anne end ümbritseva võimekate inimestega ja lasta neil tegutseda, saab ta enda vaimustus sellest pidevalt temast endast jagu. Ka puht reklaamialase hooletasandmise võimaluse tõttu – pole midagi etemat kui uue Virgini äriettevõtte alustamisel toimuv PR-sündmus.

Branson mõõnab ise, et tema suureks armastuseks ja põhi tegevuseks on uute firmade asutamine. “Ma süvenen neis kolmeks kuuks, siis tõmbun tagasi,” ütleb ta. “Seejärel olen sunnitud firmat teavitama sellest, et edaspidi võivad nad mind näha saada kord või paar aastas. Kui midagi, siis just volituste andmise nõks, on firma asjatundlikkuse tuum.”

Ainus erand, mis reeglit kinnitab, on Virgin Atlantic Air

ways, mis nõuab lõviosa Bransoni tähelepanust. Pärast Virgin Music Groupi müüki Thorn EMile 1992. aastal on lennufirma olnud Virgini kroonijuveeliks.

SÄILITA LIHTSUS

Bransoni alaline uute äride otsimine tähendab, et Virgin Group on keeruline ja pidevalt arenev käivitamine, ühissettevõtete ja partnerluste võrgustik. Nagu ulevaetatud aed, võib ka nii keeruline ja orgaaniline impeerium hõlpsasti umbe kasvada, ent Bransoni valimatu suhtumine äritegevusse sobib kokku tema julgusega ülbuse vastu. Bransoni ärifilosoofia oluline osa on ettevõtte säilitamine, väärtushoiak, mille kehastus ta ise on.

Bransoni elu on märkimisväärselt tagasihoidlik. Tema stiil on silmatorkamatu ja tehnoloogilist vahendeid on tal samuti tagasihoidlikult. Ta ei kasuta ei trükimasinat ega arvutit ja oma esimese mobiiltelefonigi ostis ta alles 1993. Kui mingi ütlus kokku Bransoni suhtumise, oleks see: säilita lihtsus.

“Branson töötab, nagu juhiks alles alustanud ettevõtet,” märkis ajakiri *Forbes*. “... Siin pole nooldiagramme ega traditsioonilist juhtimishierarhiat. Ta isegi ei tea, kuidas arvutada paevakava ja seostab Lotust mitte isekleppivate markidega, vaid väga kure autoga... Rahvusvaheliste armastajate maailma anakronism Branson paneb oma loetelu saamiseks kirja kalendermärkmikusse ning liitseldab ideid käe peale. Ent see süsteem võib ilmselt toimivat.”⁶

Branson kannab endaga kaasas kirjatavete poest ostetud märkmikku. Sinna liitseldab ta oma ideed ja vestlustel tehtud ülestähendused ja täitmist vajavate ülesannete nimekirjad. (Lugupidamine tema vastu on niisugune, et teisedki Virgini töötajad liitseldavad teda matkides endale märkmikku.)

“Branson töötab, nagu juhiks alles alustanud ettevõtet.”

Niisugune pole mitte ainult ta aielu, vaid ka eraelu põhimõte. Isegi ta soögi- ja joogimaitse on tagasihoidlik. Oma märkus, mille tegi üks Bransoniga lõunale kutsutud äriteeritoitu kirjeldades, oli: nagu koolilõuna.

Briti Neitsisaarte hulka kuuluv Neckeri saar kuulub nüüd ametlikult firmale. Saar on uhke oma köögile ja veinikeldidega. Need on pigem küllastajate ja Virgini ärijuhtide eesõigused. Branson ise ilmutab niisuguste asjade vastu vähe huvi. Ta on kuuldavasti šokeeritud, kui Virgini juhid soovisid raisata firmat raha margiveinide degusteerimisele restoranides, ning Branson oli sunnitud seejärel kehtestama reegli mitte kunagi kulutada rohkem kui 15 naela pudeli kohta. Branson näib olevat kummaliselt eemaldunud oma elu materiaaletest üksikasjadest. Tema tema abikaasa, on tuntud edvistamise põlgamise poolest.

Oma tohutu suurele jõukusele vaatamata riietub Branson nagu mõni tunduvalt tagasihoidlikuma sissetulekuga inimene (tõepoolest, tema riietumisstiili kohta on täheldatud, et ta näeb välja nagu keegi, kes on selgapandavad riided kapist pimedalt täiesti juhuslikult välja tõmmanud) ning ta on spetsialiseerunud kulunud pruunide kingade kandmisele, mis näevad välja nagu oleks Woolworthis olnud eripakkumine. Bransoni jaoks ei oma see mingit tähtsust.

LAIALIPUISTATUD IMPEERIUM

Samasuguseid põhimõtteid kasutab Branson ka oma äriimpeeriumi töö korraldamisel. Bürokratia vältimiseks on kogu Virgin jaotatud kergesti juhitavateks kamakateks. Ettevõtjate kiire energia maksimaalseks suurendamiseks ja tasakaalustamiseks, mida kaotused impeeriumi ühes osas võivad teiste osade nakatamisel kaasa tuua, on igale Virgini tütarettevõttele määratud olla iseseisev firma (olguigi, et praktikas kasutatakse ühe firma poolt toodetud raha sageli teise finantseerimiseks). Kõik see peegeldub korporatsiooni struktuuris.

Branson praagib välja lääneliku korporatiivse filosoofia eelistades firmade vabamat grupeerimist, mis sarnaneb pigem

lapanlaste keiretsu või firmadepere mudelile. Virgin Group on pooleldi iseseisvate, lõdvalt seotud impeeriumide kobar.

"Virgin Groupi," ütleb ta, "iseloomustavad tema koostisosad." Iga osa töötab erinevas hoones ja teda on julgustatud välja arendama väikesele iseseisvale firmale omaseid jooni.

Virginis on ebatavaliselt detsentraliseeritud struktuur. Virgini kaubamärki kontrollitakse iga firmaga litsentsilepingu sõlmimisel. (Bransoni huvid on kaitstud temale reeglipäraselt 50 või enam protsendi aktsiaomandi kindlustamisega.) Firmad on iseseisvad ettevõtted, mida juhivad oma juhatused.

Virgin Group koosneb reast sarnaste huvidega osakondadest või "kobaratest".

Reisikobar näiteks koosneb kahest lennufirmast, lennuteenindustsüsteemist ja reisibüroost. Kaubanduskobarasse kuuluvad Virgini margiviin ja koola. Meelelahutuskobaras on kinod, muusikakaubamajad, plaadifirma ja filmindushuvid. Finantskobar muud pensione ja investeringuplaane.

"Kui me näeme võimalust või tühimikku, loome me uue osakonna. Iga kord, kui äritegevus muutub liiga laialdaseks, asutame me mõne uue firma," ütleb Branson. See soosib vastutustalust mugava, sundimatu atmosfääri teket. Firmas kehtib üldine rusikareegel, mis ütleb, et kui firma muutub nii suureks, et inimesed enam üksteist eesnimedepidi ei tunne, on aeg see tükeldada. "Harilikult ei tööta ühes hoones üle kuuekümnend inimese," ütleb Branson.

PEAKORTER PAATELAMUS

Ammu enne seda, kui nad said administreerimisgurude ebasoosingu osaliseks, põlastas Branson ainuüksi suure korporatiivse peakorteri ideedki.

Pikki aastaid püüdis ta Virgini impeeriumi Thamesi jõel asu-



Branson Virgini laialipulistatud impeeriumist:

"Kui me näeme võimalust või tühimikku, loome me uue osakonna. Iga kord, kui äritegevus muutub liiga laialdaseks, asutame me mõne uue firma."

vast paatlamust. Juhatus koosolekuid peeti Bransoni kööki laua taga või lähedalasuvast pubis. Kui paatmaja koos suurema osaga Bransoni isiklikest asjadest põhja läks, oli Branson sunnitud tegema ümberkorraldusi.

Ent isegi siis polnud ta valmis kolima tavapärasesse kontoriruumi. Virgini peakorter läks elituruale oma esimese paigutuse järel kogu majade rea ostmisega Londoni trendikas Holland Parkis. Erinevad Virgini firmad paiknesid erinevates majades, andes igale neist identiteeditunde ja võimaldades erinevat juhtimismeeskondadel omapäi tegutseda. Mõnda aega juhtis Branson firmat ühest neist ühtlaselt ka tema koduks olevat majadest. Nüüd asub ta kontor eraldi ühes Holland Parki majas, väikese jalutuskäigu kaugusel kodust.

Virgini keskust külastanud reporter kirjeldab: "Maja on loomulikult suursugune (kreemikad seinad, valged valuvormitud laed ja tohutu suurel hulgal stukkdekoori, mida soetavad endale rikkad Lääne-Londonis), ent see ei meenutanud kunagi modernset korporatsioon peakorterit."

Isegi praegu tunduks firma kõrghoonesse paigutamise ikkagi Bransoni filosoofiale needusena. Erinevad Virgini tütarfirmad töötavad praegugi Holland Parki ümber hajutatud hoonesis

HEAD IDEED ON ALATI TERETULNUD

Mitte-Siin-Leiutatud sündroom on nuhtluseks paljudele äriettevõtetele, ent Virgini kultuur on uutele ideedele valla igas kandist. Richard Bransoni firma poliitikaks on kuulata. Ta on ka avalikult teatanud, et firma vaatab tulevasteks partneriteks püüdlevate firmade äriettepanekud läbi. Tegelikkuses lükkab Virgin ilma pikema jututa tagasi umbes 95% ettepanekutest eelistades uurida neid, mil on taga korralik garantii. Branson juhib kolmeliikmelist meeskonda (sealhulgas tema ise ja kogemustega riskikapitali ekspert), kes tuleb kokku nimetatud ettepanekute arutamiseks.

Branson on alati innustanud Virgini töötajaid tegema ette-

panekuid äritegevuse täiustamiseks ja oma hinnagu järgi saab ta iga päev Virgini personaalilt umbes 30–40 kirja. Neile kirjadele proovib ta vastata eelisjärjekorras. Ent kogu firma struktuur on loodud ettevõtjaliku käitumise innustamiseks ja omandi-õnde tekitamiseks.

Bransoni biograaf Mick Brown täheleb: "Virgini organisatsiooni näiliku juhusliku kaose taga võib tajuda äritegevusfilosoofiat – peaaegu et ettevõtjalikku plaanigi."

Paigutades iga tütarfirma iseseisvalt, ehkki küll väikestes kaalutletult mitte-glamuursetes ruumidesse, viidi tootmise ülekulud miinimumini, kuid – mis veelgi olulisem – personal ja oks loodi perekondlik õhkkond."

MÄRKUSED

1. Briti vaimustatult on raakinud juhtimisguru Tom Peters selliste suurfirmade nagu ABB ja masinahitusettevõtte Swedish-Swiss pingatustest ennast väikesemateks üksusteks jaotada.
2. 1980ndate keskpaigas oli tal kull ülevõtmise maania, kuid üsna lühikest aega Virgini vaenulikkud püüdlused EMI suhtes lõppesid 1987. aasta borsikriisi ajal.
3. AMP ostis hiljem välja Norwich Unioni ühisettevõtte aktsiad.
4. Campbell, Andrew and Sadler, David, "Corporate breakups", *Strategy & Business*, Third Quarter 1998.
5. Rodgers, Paul, "The Branson Phenomenon", *Enterprise Magazine*, March/April 1999.
6. "Richard Branson: the interview", *Forbes*, February 24, 1999.
7. Mitchell, Alan, *Leadership by Richard Branson*. Amrop International, 1999.
8. "Has he won the lottery?", *The Independent*, December 17, 1999.
9. Campbell, Andrew and Sadler, David, "Corporate breakups"

"Virgini organisatsiooni näiliku juhusliku kaose taga võib tajuda äritegevusfilosoofiat – peaaegu et ettevõtjalikku plaanigi."

SUURUS TÕEPOOLEST LOEB

Virgin Group on efektiivne peamiselt just seetõttu, et personali ettevõtjalikkus innukust suurendatakse äärmuseni, samal ajal süsteemi bürokraatiat vähendades. Virgin pole traditsiooniline hierarhiline firma. Pigem on ta omavahel lühivalt seotud, oma kontoreid ja juhtimismeeskonda omavate tütarfirmade kobar. Bransoni lähenemises korporatsiooni struktuurile on viis olulisemat punkti.

- Kasvata end ise. Branson on ülesehitaja, mitte ostja, ning see tõstab teda teiste seast esile erilise ärijuhina. Kui teised ärituused on loonud oma impeeriumeid väiksemaid impeeriume alla kugistades, siis Branson on enda oma ise kasvatanud.
- Säilita lihtsus. Bransoni elu on märkimisväärselt tagasihoidlik. See ütlus võtab kokku Bransoni suhtumise.
- Tukele firma juhtimismolekulideks. Ettevõtjaliku energia maksimaalseks suurendamiseks ja tasakaalustamiseks riski, mida kaotused impeeriumi ühes osas võivad teiste osade nakatamisel kaasa tuua, on igale Virgin tütaretevõttele määratud olla iseseisev firma.
- Säilita minimaalse suurusega peakorter. Ammu enne seda, kui nad said administreerimisgurude ebasoosingu osaliseks, põlastas Branson ainuüksi suure korporatiivse peakorteri ideedki.
- Veendu, et osade summa oleks tervikust suurem. Richard Bransoni firma poliitikaks on kuulata. Ta on ka avalikult teatanud, et firma vaatab tulevasteks partneriteks püüdlevate firmade äriettepanekud läbi

Käitu alati rahvamehelikult

Ta on ligipääsetav, mitte nagu mingi popstaar või mõni teine ärimees.

MICK BROWN, BRANSONI BIOGRAAF

Richard Bransoni põhiline anne on rahvamehelik käitumine. Ta paneb meid tundma, et on üks meie seast. Mitmest küljest on see kõige raskem õppetund. Need, kes soovivad astuda Richard Bransoni jalajälgedes, peavad seda kunsti põhitõlikult valdama, vastasel korral pole ülejäänud õppetundidest mitte mingisugust kasu.

Veel enam kui tagasihoidlikkus, eristab Bransonit kõigist ülejäänud ärijuhtidest, keda juhtute kohtama, tema võime seitsida inimestega kõigilt elualadelt. See on tema kestva edu ja populaarsuse võti.

Need, kes tunnevad teda hästi, ütlevad, et Branson näeb asju alati tarbija vaatevinklist. Äritegevust alles alustades osatub see piisavalt lihtsaks. Ent suuta seda ka 30 aastat hiljem, kui oled multimiljonär ja miljardeid väärt kontserni peadirektor, on sugavalt muljetavaldav. Ärge kahelge, Branson on tõesti lihtsarahvaga väga tihedalt seotud. Kuidas ta seda teeb?

“Ma olen õnneseen,” ütleb ta. (Õnn on sõna, mida ta sageli kasutab.) “Ma saan inimestega suhelda. Kui ma teismeliseks esmakordselt Londonisse tulin, tundus see elamiseks tohutu üksildase paigana. Nüüd tulevad tänaval ja metroos inimesed minuga rääkima. Olen õnnelik, et tunnen neid kõiki.”

TÄRE, OLEN PEADIREKTOR

Millal iganes ta oma lennufirmaga lendab, ja seda tuleb et umbes kord nädalas, leiab Branson alati aega kaasreisijate vestlemiseks. Ta on tuntud oma naljadega ülepakkumise poolest, tõmmates selga stjuardessi vormi, värvides end huulepõllega ning serveerides reisijatele ja meeskonnale jooki. Ta paljudel muudel juhtudel püüab ta oma klientidega lihtsalt vestelda ja pärida nende arvamust firma kohta. See on petlikud võimas.

Kujutage ette, et olete koos perega juhtiva lennufirma säästuklassis üle Atlandi sõitev reisija. Ühel lennuhetkel esitleb end ühtäkki mees, kelles te otsekohe tunnete ära lennufirma peadirektori, ja küsib viisakalt, kas ta võiks teie juurde istuda. Seejärel teeb ta laste lõbustamiseks mõned mustkunstitrikid enne kui võtab välja oma märkmiku ja pliiatsi. "Mida te arvate meie firmast?" küsib ta, täheldades üles kõikvõimalikke teiepoolseid ettepanekuid. "Kas ma võiksin teenindamise parandamiseks veel midagi teha?"

Kui paljud lennufirmade juhid, rääkimata direktoritest ja omanikest, leiavad aega sel moel oma klientidega rääkida. Ometi teame, et nad peavad, nagu Bransongi, aeg-ajalt oma firma lennuteenuseid kasutama. Erinevus on selles, et tema kasutab juhust oma kliente kuulata, samas kui teised peavad end liiga tähtsaks, et vestelda mingite säästuklassi reisijatega. (Ühe kuulsa lennufirma meeskond kutsus säästuklassi mitte ametlikult sealaudaks.)

Kui ta asutas Virgin Atlanticu, ülistati Bransoni strateegiat helistada isiklikult viiekümnele kliendile kuus, et teada saada nende arvamust teeninduse kohta. Ta ei pakkunud mitte ainult paremat teenindamist ja madalamaid hindu, vaid tal õnnestus saada ka isiklikku kontakti. Üks vaatleja märkis: "See oli täielikuks kontrastiks monopoolsele monoliidile British Airwaysile tol ajal maailma mitte just kõige soositumale lennufirmale."

Isegi kui tahaksite olla küüniline ja ütla, et Branson tegi seda vaid efekti saavutamise pärast, ei jäta see, kui ühe täht

saia firma presidenti huvitab sinu arvamus ta lennufirma kohta, sulle loomulikult muljet avaldamata.

Valik on seega teie. Erinevus Richard Bransoni ja 99,9% ülejäänud suurettevõtteid juhtivate inimeste vahel on see, et Branson kohtleb inimesi viisakalt ja kuulab nende arvamusi. Nii kurb kui see ka pole, aga sellest piisab, et teda muudest konkurentidest peajagu kõrgemale tõsta.

TAVALINE INIMENE

Bransonis on midagi, mis meenutab Igaüht. Ilma ilmselge põhjuseta tunduvad inimesed end temaga samastavat, uskudes, et ta on selline nagu nemadki. Britannias võib inimesi kuulda isegi ütlemas, et ta on "vaene poiss, kellel on hasti laenu", olgugi et tema juured on Londoni East Endist miljardite kaugusel. Tema erakooli taustale ja peenutsevale kõneviisile, üle maailma asuvatele kallitele majadele ning tohutule rikkusele ja loomule vaatamata võtavad tavalised inimesed teda mingil hummaalisel põhjusel kui omasugust. (Printsess Diana oli olulisel määral oma masugune võime panna inimesi tundma, et ta on üks mees mitte nende hulgas.) Ta on lihtsalt meeldiv mees.

Inimesed, kes Bransoni hästi tunnevad, ütlevad, et ta meenutab Joan hoiab teda kahe jalaga kõvasti ma peal. Soovimatuks olla esiplaanil on see, mis on Bransoni võimaldanud: tema ühva armastuse, uletades nii klasside vahelised kui ka rahvuslikud barjäärid.

"Ta ei tee seda sihilikult," ütleb Bransoni ametlik biograaf Mick Brown, "ent tema isiksus varjab ta tegelikku päritolu. Inimesed näevad teda egalitaarse, deklasseerunu, meritokraatlikuna, mis, ühendatuna ta äriedu ja mereröövelliiku imidžiga, muudab ta väga ligitõmbavaks. Ta on lihtsääsetav, mitte nagu mingi popstaar või mõni teine ärimees."



Mick Brown Bransoni isiksusest:

"Ta ei tee seda sihilikult, ent tema isiksus varjab ta tegelikku päritolu."

1993. a. mais, vahetult pärast kohtuvaidlust British Airwaysiga läbi viidud arvamusküsitlus¹ näitas, et Branson oli Briti noortele rollimudeliks, keda nad tahaksid jäljendada. Ta ulendati peaaegu et rahvuskangelaseks. Uurimistulemusi kommenteerinud psühholoog märkis: "Bransonit iseloomustab F-tegur. Tal on *fame* (kuulsus), *fortune* (varandus) ja *fun* (lõbu)." Selline kombinatsioon paneb inimesi end hõlpsalt tundma.

Inimesed näevad temas ka iseendid. Tema saavutused olid justkui nende saavutused ja seetõttu teda armastatakse. Me näeme teda tegemas asju, mida tahaksime ise teha. Ühe intervjuueeriija täheldas: "Richard Bransoniga seoses meenuvad ki just erilised momendid. Richard šampanjat pritsimas näppude lõpueksamid sooritanud õpilane; Richard pakkumas end organiseerima loteriid, endale mingitki kasumit taotlemata, just nagu Robin Hood; Richard suurt, võimsat ja oma räpasust mõnede mängivat British Airwaysi võitmas, Taavet türanid Koljati vastu; Richard kaitseprillidega nagu tänapäevane Braggles; Richard linti läbi lõikamas; modelli kaisutamas; printse embamas; Scary Spice'i embamas; Richard naiseks, jänkukseks, klouniks riietatuna."²

PISIASJAD ON OLULISED

Mõnda aega õhupallireise üle Šveitsi Alpide pakkuvast firmat töötanud üliõpilane meenutab oma kohtumist Richard Bransoniga. Branson oli seal koos Per Lindstrandiga üht oma õhupalliga ümbermaailmalennu katset ette valmistamas. Oli varajane hommik ja ilm jäiselt külm. Üliõpilane, kes õhupalli lennuks ette valmistas, oli üdini läbi külmunud. Kui kaks lendurit lahenesid, tundis ta Bransonit televisioonis ja ajalehes nähtud piltide järgi ära.

Pikemalt mõtlemata võttis ta kinda käest, et Virgini peadirektori kätt suruda, seda aga läbilõikava külma tõttu silma pilkselt kahetsedes. Branson, nähes, mida noor mees oli te-

nud, võttis ka endal enne käe andmist kinda käest. See polnud ta kohustus. Ta oli suure ja võimsa äriimpeeriumi peadirektor, noor mees oli tema jaoks eikeegi, keda ta tõenäoliselt enam kunagi ei kohta. Selle hetkeni polnud üliõpilane olnud Richard Bransoni fänn. Tema silmis oli Branson vaid rahajõmm, kes eelistas ülikonnale tekkasid. Ent talle jäi Bransonist meelde see, et ta tervitas teda kui võrdset.

Selle hetke jäädvustamiseks ei viibinud kohal kaameraid. See juhtum näitab Bransoni niisugusest küljest, mida intervjuud ajakirjanikega eales ei suuda. Lugu räägib Bransoni kohta palju. Sellega tahetakse öelda, et Branson on oma olemuselt kena inimene, ta pole ülespuhutud ega iseennast täis. See on ka tema stiili tunnusmärk. Branson teab, et pisiasjad on olulised. Ja see ongi kõikide Virgini toodete ja teenuste tunnus.

INIMESTE LEMMIK

Bransoni ainulaadne omadus, millest teised, eriti ammuval, poliitikud ja TV-produtsendid, ainult unistada võivad, on tema oskus olla kursis rahva probleemidega. Ta näib kõnelevat suurema osa rahva nimel. Isegi kui ta võinuks enesele lubada pidulikke vastuvõtmist Concorde'i pardal mil iganes ta seda sooviks, tunnetas ta, et inimestel oli suurte lennufirmade sulgumisest kõrini. Ning tal oli õigus – ja eriti pärast seda, kui Virgin Atlantic oleks ta peaaegu pankrotti ajanud. Vaatama ta asjaolule, et tema enda miljonite järele valvasid efektiivsed *off-shore* trustid, ainas ta õigesti, et veidike raha säästnud inimesed olid väsinud Ühendatud Kuningriigi finantsteenust pakkuvate firmade müüki edendavast sõnamulinast ja kõrgetest tariifidest. Mingit moodi tunnetas Branson, et inimesed on valmis oma raskelt teenitud raha Virgini kätte usaldama.



Branson teab, ol
pisiasjad on olulised.
Ja see ongi kõikide
Virgini toodete ja
teenuste tunnus.

Küünikud vastavad kindlasti, et Bransonil on niisugused asjadest teadasaamiseks nõuandjad. Ent miks peaksid need nõustajad teadma rohkem sellest, mis tarbijaid pahandab, kui milliste tahes muude firmade juhte nõustavad inimesed? Lõpuks, isegi kui Branson votab haid nõuandeid kuulda on raske mitte järeldada, et Bransonit teavitab tema otsuste tema isiklik avaliku arvamuse baromeeter.

See on loomulik, et Branson väidab end inimestega rääkivat ja nende arvamusi ja ideid kuulavat. Loomulikult ütleb ta seda. Te ei pea olema just geenius, taipamaks, et kui sa veedad sama palju aega klientidega kui tema, peab keegi ikka suhtlema nina alla hõõruma. Need, kes soovivad Richard Bransonit maha teha või tema puhtsüdamlikkust kahtluse alla seada, võiksid arvestada järgmist.

Isegi kui see kõik oleks üks suur pettus, mõeldud välja viia selleks, et teda paremast küljest näidata, tähendab see ikkagi, et ta kulutab tarbijatega vestlemisele rohkem aega kui milligan tahes muu suurfirma juht. Ja see loomulikult teebki tema inimeste lemmiku.

KARMA KAMEELEON

Bransoni fenomen on tõenäoliselt unikaalne. See on isikukultuse ja ärivaistude ebatavaline segu. See on ka kummaliselt suupärane. Bransoni ligitõmbavus on ehk selles, et erinevate

inimeste jaoks esindab ta erinevaid asju. See, kas sa eelistad mõelda temast kui äri puhastamise missioonil olevast idealistlikust hipist, armastusväärtsest piraat-kelmist, ettevõtjalikust Peeter Paanist või isegi maskot ringus roovelparunist, oleneb sinu vaatepunktist. Eitada ei saa aga seda, et ta on pimestanud Briti äritegevuslava rohkem kui kaks aastakümnet viisi, mida ükski teine ettevõtja pole enne teinud ja tõenäoliselt ei suuda ka kunagi teha.

Bransoni ligitõmbavus on ehk selles, et erinevate inimeste jaoks esindab ta erinevaid asju.

KÄITU ALATI RAHVAMEHELIKULT

Richard Bransoni põhiline anne on rahvamehelik katumine. Ta paneb meid tundma, et on üks meie seast. Veel enam kui tagasihoidlikkus, eristab Bransoni kõigist ülejäänud ärijuhtidest keda juhtute kohtama, tema võime seltsida inimestega kõrgilt eluoladelt. See on tema kestva edu ja populaarsuse votti. Bransoni õppetunnid on järgmised

- Kuula inimesi. See on tavaliselt kõrge vahem praktiseeritud juhtimisoskus. Erinevus Richard Bransoni ja 99,9% ülejäänud suurettevõtjate juhtivate inimeste vahel on see, et Branson kohtleb inimesi viisakalt ja kuulab nende arvamusi.
- Ära lase edul pead segi ajada. Huumorimeel tuleb appi, näiteks lubada ta personalil ennast aeg-ajalt ujumisbasseini tõugata. Bransoni on midagi, mis meenutab Igaüht. Ilma ilmselge põhjuseta tunnevad inimesed end temaga samastavat, uskudes, et ta on selline nagu nemadki.
- Kasuta oma kliente konsulantidena. Nemad teavad oma vaprusest paremini kui kogu maailma McKinsey'd ja Baini. Bransoni teadus et pisasjad on olulised. Ja see ongi kõikide Virgini teaduste põhiline tunnus.
- Kohtle kõiki võrdselt. Branson eelistab loodetavasti jama talitajate pigem rahvusvahelisel tasemel oleva peadirektori kui roppustatut ametnikuga. Bransoni ainulaadne omadus, millest teda eristavad arimehed, poliitikud ja TV-produktendid, ainult unustada võivad on tema oskus olla kursis rahva probleemidega. Ta näib kõnelevat suures osas rahva nimel.
- Bransoni ligitõmbavus on ehk selles, et erinevate inimeste jaoks esindab ta erinevaid asju. Eitada ei saa aga seda, et ta on pimestanud Briti äritegevuslava rohkem kui kaks aastakümnet viisi, mida ükski teine ettevõtja pole kunagi enne teinud.

Tõst, Bransonil on olnud õnn. Tõsi polevad ajal- teel on-
nal 1960ndate ühiskondlikust revolutsioonist 1980ndate kaa-
nikkusesse ja veidi mõlikemitesse. 1990ndatesse on ta alia-
Virgini kaubamaigiga kohal olnud, pakkudes alternatiivi koo-
gele, mida armiched proovisid meile muuta. Seda tehes on ta
ajanud kokku suure varanduse. Ent sel rahajõmmide ajastul
kui jultunud bürokiaadid määrasid häbematult uksteisele kor-
poratiivse maitsetuse eest tohutu suuri summasid, pakku-
Branson head hinda.

Ometi on Richard Bransonit võimatu defineerida. Ta on,
Virgini ühe kuulsaima leiu Boy George'i laulusõnu kasutades,
maksimaalne Karma Kameeleon.

MÄRKUSED

- 1 Gerrard, Nicci, "Why do we love Richard Branson?", *The Observer*, February 8, 1998.
- 2 Mitchell, Alan, *Leadership by Richard Branson*. Amrop International, 1995.
- 3 Sponsoreeris TBS.
- 4 Gerrard, Nicci, "Why do we love Richard Branson?"

Kuidas luua kaubamärki Richard Brasoni moodi

Ärifantasoor või isikukultus? Richard Branson Ameerika kaubamärk on ainulaadne. Ükski teine firma pole eales midagi nii sugust loonud. Ainult aeg näitab, kas Branson on loonud uue, 21. sajandi kapitalismi mudeli, või on ta lihtsalt peaaegu mõõdukas mees. Nirvaana või ikka seesama erineval kiirusel? Kõik kolm on teie vaatepunktist.

Neile, kes soovivad tema jälgedes käia, järgnevad need tema edu saladused.

1. Örrita endast suuremat

Richard Branson on teinud karjääri, astudes Taavetina vastu teiste firmade Koljatile. Kui mõnede ettevõtjate jaoks piisab vaid suurte sakste poolt valitsetavale turule pilk peale heita ja seejärel ümber mõelda, siis Branson tegelikult naudib suurte korporatsioonide ülevõtmist ja ületrumpamist.

Brasoni strateegia on:

- Muuda äri riivretkeks
- Heiska piraadilipp

- Tegutse pigilinnuna
- Vali oma lahinguid
- Taba neid kõige hellemasse kohta

2. Oi, *Hipple, hippie shake!*

Bransoni poolehoid lillevõimule ja kogu 1960ndate liikumisele on pigem ajaga kaasas käimine kui enese sidumine kindlate ja tugevate poliitiliste vaadetega – ja see on üks tema suurest püüdnud äriomadusi. Bransoni alternatiivne juhtimissuul pakub tippupürgivatele ärituusadele selliseid õppetunde:

- Ära ole lahke leivaisa
- Kanna iga päev vabamat riietust (mitte ainult reedeti)
- Aseta inimesed esikohale
- Muuda piir töö ja meelelahutuse vahel ähmaseks
- Tee põhjalikke ümberkorraldusi (ära inimteeri, uuenda)

3. Tingi: kõlgega annab kaubelda

Üheks Richard Bransoni vähem tuntud oskuseks on tema nugaterav läbirääkimistehnika. Öeldakse, et peened sellid loovutavad viimastena, ent mitte Branson. Vaatamata oma Harri Peene Selli imago – aga vahest just tänu sellele – vahub Branson mis tahes tehingusõlmimiselt harva paremuselt teiseks. Karisma ja sõbralik isiklik sarm peidavad enda ta kalkuleerivad äriaaju.

- Bransoni läbirääkimiskooli õppetunnid on:
 - Peened sellid finitseeruvad esimestena
 - Ära iial ütle “iial”
 - Puhu mesijuttu ja kasuta jõupoliitikat
 - Tegutse häid nõuandeid järgides
 - Kindlusta nii risk kui edu

4. Muuda töö meelelahutuseks

Äritegevus Richard Bransoni moodi peab olema meelelahutus. Põneva töökultuuri loomine on parim vahend edukate töötajate motiveerimiseks ja kinnihoidmiseks ning tähendab ühtlasi, et neile pole tarvis nii palju maksta.

Erinevalt arvutigeeniustest Bill Gatesist ja Steve Jobsist pole Branson kunagi leiutanud ühtegi murranguttekitanud toodet. Kõik tegevusalad, kus ta on edu saavutanud, on olnud traditsioonilised, ja neil pole omavahel olnud muud ühist kui nende küpsus ja valitsemine suurte sakste poolt. Mis on siis see, mida Richard Branson äritegevusest teab, ja mis teistele, juba aastaid neis traditsioonilistel tegevusaladel olnud inimestele, on kahe silma vahele jäänud?

Vastus on lihtne. Bransonil on võime inimesi motiveerida ja neid maksimaalselt tagant tõugata. Tal on erakordne oskus võimaldada teistele saavutada seda, milleks nad endi arvates suutelised pole. Bransoni inimeste kohtlemise tehnika õppetunnid on sellised:

- Mängimine tasub end ära
- Anna töötajatele vabad käed
- Julgusta sundimatust – kutsuge üksteist cee-nime pihi
- Kiida inimesi nende kritiseerimise asemel
- Muuda äritegevus seikluseks

5. Edenda oma kaubamärki

Üks kõige sagedamini Virgini kohta esitatavatest küsimustest on: kui laiaulatuslikuks võib üks kaubamärk muutuda? Mõned kommentaatorid usuvad, et andes Virgini nime sedavõrd laialdasele toote- ja teenustevalikule, riskib Branson kaubamärgi lahjendamisega.

Bransoni vastus kritikale on: kuni pole ohustatud kaubamärgi terviklikkust, on ta lõputult venitav.

Kaubamärgimeistri Bransoni õppetunnid on järgmised:

- ┐ Hea kaubamärk levib
- ┐ Kaubamargi venitatavus on lõputu
- ┐ Armasta, austa ja hellita oma kaubamärki
- ┐ Reeglid on mõeldud rikkumiseks
- ┐ Ole häbematu

Virgini kaubamärgi viis põhiväärtust on:

- ┐ kvaliteedi-hinna suhe
- ┐ kvaliteet
- ┐ lõbu/häbematus
- ┐ uuendus
- ┐ väljakutse

6. Naerata kaamerasse

Richard Bransonist on saanud firma kõndiv ja rääkiv logo. McDonald'sil on punapäine kloun Ronald McDonald ja Disneyl kuue jala pikkune Miki-Hiir; Virginil on oma tobukesest peadirektor. Iga kord kui tema pilt ilmub ajalehes või ajakirjas, reklaamib see Virgini kaubamärki.

See on täiesti läbikaalutud ja tõenäoliselt üks efektiivsemad reklaamistrateegiaid, mida üks firma kunagi on kasutanud. Kaubamärgi reputatsiooniga riskimine on muidugi ka sama moodi kõrge, juhuks kui peaks saama rüvetatud Branson enda isiklik maine. Ent siiani on kõik osutunud ülimalt edukaks, võimaldades Virgini kaubamärki üles töötada väga napide reklaamikuludega.

- ┐ Taipa, mida meedia võiks tahta, ning anna neile seda
- ┐ Mõtle piltlikult
- ┐ Astu inimeste kaitseks välja ja lase enda peale loota
- ┐ Pea meeles, filantroopia ja margikogumine on kaks erinevat asja
- ┐ Oska tagasi tõmbuda

7. Ära juhi lambakarja, pea kasse

Vabasta loomingulisus ja innusta inimesi tegema seda, mida nad kõige paremini oskavad.

- ┐ Ole kulissidetagune juht
- ┐ Käitu katalüsaatorina
- ┐ Ümbritse end andekate inimestega
- ┐ Õhuta kaost
- ┐ Tervita häid ideid (kust iganes nad ka tulevad)

8. Liigu kiiremini kui püssikuul

Branson tegutseb võimaluse avanedes kiiresti.

- ┐ Haara hetkest (hoidu paralüüsist analüüsides)
- ┐ Enne riski, siis mõtle (väldi paralüüsi analüüsides)
- ┐ Voolujooneline otsustamine
- ┐ Kasuta ühisettevõtteid ekspertidena
- ┐ Tee palju vigu (see on ainus viis õppida)

9. Suurus tõepoolest loeb

Kui sa oled Virgin, siis on suurus sinu jaoks oluline. Virgin Group on efektiivne peamiselt just seetõttu, et personali ettevõtjalikku innukust suurendatakse äärmuseni, samal ajal suurendades bürokraatiat vähendades. Virgin pole traditsiooniline hierarhiline firma. Pigem on ta omavahel lõdvalt seotud, oma kontoreid ja juhtimismeeskonda omavate tütarfirmade kobar.

Kui te prooviksite kujundada ettevõtte struktuuri, kan- des hoolt selle eest, et suurim arv inimesi oleks otseselt seotud oma turundusasukohaga, sarnaneks tulemus vägagi Virgini mudeliga. Jällegi teeb Branson vaistlikult seda, milles ärikooll- de professorid on aastaid üritanud selgusele jõuda.

Bransoni lähenemises korporatsiooni struktuurile on viis olulisemat punkti:

- Kasvata end ise
- Säilita lihtsus
- Tükelda oma impeerium väikesteks molekulideks
- Säilita minimaalse suurusega peakorter
- Tervita uusi ideid

10. Käitu alati rahvamehelikult

Mitmest küljest on see kõige raskem õppetund. Need, kes soovivad astuda Richard Bransoni jalajälgedes, peavad seda kunsti põhjalikult valdama, vastasel korral pole ülejäänud õppetundidest mitte mingisugust kasu. Veel enam kui tagasihoidlikkus, eristab Bransoni kõigist ülejäänud ärijuhtidest, keda juhtute kohtama, tema võime seltsida inimestega kõigilt elualadelt. See on tema kestva edu ja populaarsuse tõeline saladus.

- Kuula inimesi. Hea on alustada klientide ja oma töötajatega.
- Ära lase edul pead segi ajada.
- Kasuta oma kliente konsultantidena. Nemad teavad oma vajadusi paremini kui kogu maailma McKinsey'd ja Bainid.
- Kohtle kõiki võrdselt; üks Bransoni armastusväärsemaid iseloomujooni on see, et ta eelistab loodetavasti jämedalt käituda pigem rahvusvahelisel tasemel oleva peadirektori kui registratuuriametnikuga.
- Ole see, kes vastab inimeste ootustele. Ole kameeleon.

LÕPPSÕNA

Oma raamatus *Virgin King* märgib Tim Jackson, et Bransoni motoks peaks olema: *ars est celare artem* – kunst on kunsti varjata. Bransoni äririvaalid on pidanud tema alahindamise eest kallilt maksma, samastades tema avaliku elu imagoot eksikombel kõige muuga. Virgini peadirektoris on midagi enamat kui vaid reklaamitrikid ja koolipoisilikud vembud – küsige seda Lord Kingilt British Airwaysist.

Ent ehk peitub Bransoni tegelik saladus oskuses sümboliseerida erinevatele inimestele erinevaid asju. See, kas sa eelistad mõelda temast kui äripuhastamise missioonil olevast idealistlikust hipist, armastusväärsest piraat-kelmist, ettevõtjalikust Peeter Paanist või isegi maskeeringus röövelparunist, oleneb sinu vaatepunktist. Eitada ei saa aga seda, et ta on pimestanud Briti äritegevuslava rohkem kui kaks aastakümnet viisil, mida ükski teine ettevõtja pole enne teinud ja tõenäoliselt ei suuda ka kunagi teha.

Tõsi, Bransonil on olnud õnn elada põneval ajal. Teekonnal 1960ndate ühiskondlikust revolutsioonist 1980ndate käärikusesse ja veidi mõtlikematesse 1990ndatesse on ta alati Virgini kaubamärgiga kohal olnud, pakkudes alternatiivi kõigele, mida ärimehed proovisid meile müüa. Paratamatult pead mõtlema, et ta oleks vist põnevaks muutnud millise tahes ajajärgu.

Richard Bransonit on võimatu paigutada mingisse kindlasse kategooriasse. Ta on, Virgini ühe kuulsaima leiu Boy George'i laulusõnu kasutades, maksimaalne Karma Kameeleon, kes muudab värvi vastavalt olukorrale. Ta on muutnud tarbijate, töötajate ja suurettevõtete maailma värviküllaseks. Vähe-malt siamaani on ta sundinud ärimehi oma raha nimel kura-di moodi kiiremini liigutama.

Register

Ajastamine 124

Avatus nõuannetele 66–67

Brasoni fenomen

allajääja 19, 36–37

avatus nõuannetele 66–67

edukus 67

elulugu 21–23

F-faktor 144

heategevus 100–102

hipikapitalist 16, 45–46

huumorimeel 72–73

häämatus 88–89

inimeste inspireerija 48, 71–72

inimeste kohtlemine 50–54, 75–
76, 141–146

jühtimisstiil 20–21, 109–116

kaose meister 114–115

Karma Kameeleon 146–148

katalüsaator 111–112

kaubamärgi looja 15

kiire tegutseja 121–127

ligipääsetavus 141–144

lihtsus 49–50, 133–134

looja, mitte kokkuostja 131–133

läbiraakimistehnika 61–65, 67

meeldivus 143

moto 21

oportunist 15, 124

populaarsus 145–146

pragmatism 47

rahvamees 141–146

reklaamitrikid 36, 88–89, 93–104

riskeerimine 122–123

ristirüütel 34

“räpase mängu” afaar 39–41, 51,
124

seikleja 16–19

seks, narkootikumid ja rock'n'roll
52–54

strateegina 37–39

suhtumine poliitikasse 45–47

suhtumine rahasse 47–48

suhtumine tarbijasse 34–35

Taavet Koljati vastu 19, 22, 33

talendiotsija 112–113

usaldusväärsus 34

vastamine väljakutsetele 37, 77–78

veenmisjõud 125–126

viisakus 76

ärimereerõõvel 22, 35–36

äristratceg 17, 24

British Airways 28

Enesereklaam 88–89, 93–104

Hipikapitalism 16, 45–46

Jaapani firmade kaubamärgipoliitika
84–85, 135

“Jaga ja valitse” mudel 75

Kaubamärk

kõikjalolemine 83

laienev 84–85, 86

reputatsioon 85–86, 88

hüüsimine 122–123
klientide loodud firmadega 84–
85, 135
suhted klientidega 34–35, 141–
146
väärtused 86–87
Klientide vaatenurk 142–143, 145–
146
Kobarfirmad 131–135
Kuulamisoskus 142–143
“Laiali puistatud” impeerium 62
Läbirääkimistehnika 61–65, 67
Otsustamise kiirus 121–123
Plaadipostimüük 22–23
Plaaditootmine 16, 23
Rahvamehelikkus
Igamehe imago 141–146
Karma Kameeleon 146–148
kliendid kui konsultandid 142–
143
kuulamise anne 142–143
ligipääsetavus 76, 141–144
rahva lemmik 145–145
väikeste asjade olulisus 144–145
Reputatsioon 85–86, 88
Rock’n’rolli kasulikkus 53–54
“Räpase mängu” afäär 39–41
Student Magazine 22, 25
Taavet ja Koljatid 19, 22, 23
Talendiotsija 112–113
Teenistujad, suhtumine neisse 50–52
Töö
huumorimeel 72–73
inimeste inspireerimine 48
“jaga ja valitse” mudel 75
kui meelelahutus 47–48, 71–73
viisakus 76

Võrdleva analüüs 125–126
Võrgu
ajalugu 25–29
allajaaja imago 36–37
detsentraliseeritud struktuur 135
eraomanduses 20, 23
finantsteenuste turul 54–56
kaubamärk 83
kui seiklus 78–79
“laiali puistatud” impeerium 62,
131–133, 134–135
logo päritolu 18
neli põhioskust 30
palganumbrid 47–48
peakorterid 135–136
rahastamine rock’n’rolliga 53–54
seks ja narkootikumid 52–53
struktuur 20, 77
töö kui meelelahutus 47–48, 71–
73
äristrateegia 122–123
äriühikuteks jagamine 13
Virgin Atlantic Airways 23, 26, 33, 37,
65, 132–133
Virgin Cola 28, 33, 37
Virgin Direct 28, 33, 35
Virgin Records 25
Virgini Panus Ühele 126–127
Õppimine
kogemus 9–10
selle kolm allikat 9–11
treeningprogrammid 9

Ärikoolitus 10–11
Äristrateegia 24

Ühisettevõtted 122–123, 131–133

ÄRITEE sarjas

avaldavad oma edukuse saladused

- *Maailma rikkaim äriteenius BILL GATES*
- *Meediamogul RUPERT MURDOCH*
- *General Electric'u kõikvõimas peadirektor
JACK WELCH*
- *Virgin'i kaubamärgi looja RICHARD BRANSON*